

NAIRA RAMOS FERREIRA

EXCELÊNCIA EM ATENDIMENTO: um estudo
empírico no CREA-PR.

Monografia apresentada ao Programa do
Curso de Pós-Graduação do Departamento
de Contabilidade, do Setor de Ciências
Sociais Aplicadas da Universidade Federal do
Paraná, como requisito para obtenção do
título de especialista em Controladoria.
Prof. Orientador: Lauro Brito de Almeida.

CURITIBA
2004

Agradecimento

Agradeço primeiramente a Deus, por ter me acompanhado ao longo desta caminhada. Ao professor Dr. Lauro Brito de Almeida, pelo auxílio e compreensão que demonstrou com seu apoio, espírito de colaboração e incansável confiança, incentivando-me na elaboração deste trabalho. Agradeço, também, aos colegas do CREA/PR, por ter colaborado com informações importantes, pesquisas e dedicação para efetiva conclusão deste trabalho.

SUMÁRIO

| | |
|---|-----------|
| 1 - INTRODUÇÃO..... | 01 |
| 1.1 - QUESTÕES DE PESQUISA | 03 |
| 1.2 - OBJETIVO GERAL | 03 |
| 1.3 - OBJETIVOS ESPECÍFICOS | 03 |
| 1.4 - JUSTIFICATIVA/IMPORTÂNCIA | 04 |
| 2 - EMBASAMENTO TEÓRICO | 06 |
| 2.1 - BUSCANDO A QUALIDADE | 06 |
| 2.1.1 - Controle de qualidade total..... | 06 |
| 2.1.2 - Princípios básicos..... | 08 |
| 2.1.3 - A organização no processo de qualidade | 10 |
| 2.2 - DESENVOLVIMENTO INTERPESSOAL | 11 |
| 2.3 - ELEMENTOS DO DESENVOLVIMENTO INTERPESSOAL..... | 14 |
| 2.3.1 - Motivação e crescimento | 14 |
| 2.3.2 - Feedback nas relações interpessoais..... | 17 |
| 2.4 - O ELEMENTO HUMANO..... | 18 |
| 2.4.1 - A busca da organização ideal..... | 18 |
| 2.4.2 - O Conceito de ser humano..... | 19 |
| 2.4.3 - Auto-estima & escolha..... | 19 |
| 2.4.4 - Processos organizacionais | 20 |
| 2.5 - SERVIÇO INTERNO -TODO MUNDO TEM UM CLIENTE | 21 |
| 2.6 - TREINAMENTO | 21 |
| 2.7 - COMUNICAÇÃO INTERNA E EXTERNA | 23 |
| 2.8 - CENTRAL DE ATENDIMENTO TELEFÔNICO..... | 25 |
| 2.9 - MARKETING DO SERVIÇO AOS CLIENTES..... | 26 |
| 3 - METODOLOGIA..... | 27 |
| 3.1 - MÉTODOS DE PESQUISA | 27 |
| 3.2 - MÉTODOS DE COLETA DE DADOS | 27 |
| 3.3 - INSTRUMENTO PARA COLETA DE DADOS | 28 |
| 3.4 - ESPECIFICAÇÃO DA AMOSTRA..... | 29 |
| 3.5 - TRATAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS | 30 |
| 4 - PESQUISA, COLETA E ANÁLISE DOS DADOS | 31 |
| 4.1 - COLETA DE DADOS | 31 |
| 4.1.1 - Histórico da empresa..... | 31 |
| 4.1.2 - Organização sistemas e métodos..... | 35 |
| 4.1.3 - Marketing/Divulgação | 36 |
| 4.1.4 - Recursos humanos | 36 |
| 4.1.5 - Comunicação escrita | 37 |
| 4.2 - RESULTADOS DOS QUESTIONÁRIOS..... | 38 |
| 4.2.1 - Tabulação e análise dos dados | 38 |
| 4.2.1.1 - Perfil e visão da gerência e funcionários | 38 |
| 4.2.1.2 - Visão da sociedade..... | 47 |
| 4.2.1.3 - Perfil e Visão do Cliente..... | 49 |
| 5 - RECOMENDAÇÕES | 54 |
| 5.1 - TREINAMENTO | 54 |
| 5.2 - INTER-RELACIONAMENTO E MOTIVAÇÃO | 56 |
| 5.3 - PADRONIZAÇÃO..... | 57 |

| | |
|-----------------------|----|
| 5.4 - MARKETING | 58 |
| 6 - CONCLUSÃO | 59 |
| GLOSSÁRIO | 62 |
| BIBLIOGRAFIA | 64 |
| APÊNDICES | 65 |

1 - INTRODUÇÃO

Frente as turbulentas mudanças pelas quais passam as organizações, percebe-se a necessidade de uma flexibilidade das mesmas para que possam acompanhar e sobreviver dentro deste contexto. A busca desta flexibilidade tem sido constante dentro das organizações.

A qualidade do atendimento ao cliente e a responsabilidade de prestar serviços que satisfaçam suas necessidades não são mais assuntos a serem deixados de lado. O desenvolvimento técnico dos processos deixou de ser o mais importante dando lugar ao desenvolvimento da capacidade de relacionamento com o cliente.

Visando ir de encontro a este desenvolvimento, as organizações estão utilizando os mais variados processos de melhorias, tanto a nível técnico como humano.

Dentro desta nova realidade, trabalhar somente os processos tornou-se inviável para o atingimento de resultados satisfatórios tanto para a organização, como para os grupos de trabalhos.

Em virtude disto, abordei o tema Excelência em Atendimento, que na minha concepção é essencial para o estabelecimento de qualquer empresa que nessa nova Era dos Serviços se preocupa em satisfazer seus clientes, onde atender bem e oferecer serviços com qualidade tornou-se fator de competição e sobrevivência.

Excelência em Atendimento é a chave primordial para alavancar o sucesso das organizações e tem o cliente como foco principal para o atingimento de resultados. Neste contexto, o serviço deixou de ser reduzido à distribuição física, ou descartado como intangível ou não-quantificável. No ponto de vista deste trabalho, o serviço é constituído de elementos identificáveis, os quais podem ser avaliados e administrados por meio de programas que equilibrem os custos de investimentos com os benefícios de maior satisfação do cliente.

Com base neste tema, gostaria de destacar o seguinte questionamento: "Será que as empresas estão se preocupando em desenvolver as relações com seus funcionários e clientes, juntamente com os programas e mudanças organizacionais que estão ocorrendo?"

Face a este questionamento, acredito que as empresas não estão realizando programas de desenvolvimento de seus colaboradores de forma a voltá-los a

satisfação do cliente, em conjunto com os programas implementados para melhoria dos serviços.

Tendo em vista o problema apresentado, considero o tema Excelência em Atendimento de extrema importância, para que uma empresa obtenha o sucesso nos seus índices de qualidade dos serviços e na realização das pessoas que nela desenvolvem atividades profissionais.

Com um ambiente de trabalho agradável, onde as pessoas mostram-se mais motivadas e felizes, torna-se mais fácil a sustentação de programas de melhorias implementados nas organizações.

O conteúdo deste trabalho, portanto, demonstra que, ao analisar a empresa do ponto de vista do cliente, os administradores poderão introduzir melhoramentos práticos a curto prazo e adquirir visão estratégica para o longo prazo. Acima de tudo, este trabalho estabelece o elo vital entre a compreensão do cliente e a tomada de decisão com o propósito de melhorar o relacionamento com o cliente.

Embora não exista nenhum modelo isolado capaz de ilustrar igualmente todas as ferramentas e técnicas da administração de serviço, o presente trabalho abrange algumas delas baseadas em considerações abordadas em estudos, trabalhos, livros e reportagens de vários autores que se preocupam com a qualidade das organizações em relação ao atendimento e serviços prestados aos clientes.

Trata-se também, de uma pesquisa realizada com gerentes, funcionários, clientes e com a sociedade em relação ao atendimento e serviços prestados pela empresa analisada (Conselho Regional de Engenharia, Arquitetura e Agronomia do Paraná - CREA), necessária para determinação do nível apropriado do serviço.

Desta forma, acredito que o diferencial competitivo das empresas nos próximos anos será a maneira como elas tratam os seus funcionários e clientes, tendo o ser humano como a base de sustentação dos processos de mudança.

1.1 - QUESTÕES DE PESQUISA

Os problemas enfrentados hoje pela empresa em relação ao atendimento ao cliente estão relacionados com:

- ✓ prazos de entrega dos serviços pelos departamentos;
- ✓ falta de padronização na comunicação escrita interna;
- ✓ falta de entrosamento e comprometimento entre os setores;
- ✓ falta de padronização dos procedimentos;
- ✓ inexistência de manuais atualizados e confiáveis;
- ✓ falta de programa de treinamento aos funcionários novos antigos em relação à mudanças;
- ✓ funcionários desmotivados;
- ✓ sistema de informática que não atende as necessidades; e
- ✓ equipamentos e móveis inadequados.

1.2 - OBJETIVO GERAL

Estruturar um conjunto de recomendações com o propósito de melhorar a qualidade no atendimento ao cliente, aumentando a satisfação e a confiabilidade em relação aos serviços prestados. Assim, a questão que se coloca é: Como deve ser estruturado um programa de excelência de atendimento no CREA-PR?

1.3 - OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Sugerir melhorias:

- ✓ nos programas de treinamento aos colaboradores da área de atendimento ao público e dos demais setores, visando atualização e conscientização do seu papel na empresa;
- ✓ nas aplicações de técnicas de inter-relacionamento, com a finalidade de melhorar o relacionamento entre os departamentos e aumentar o comprometimento com as atividades em relação ao cliente;

- ✓ nos padrões para comunicação interna;
- ✓ na atualização e informatização dos manuais e da legislação para utilização dos funcionários;

1.4 - JUSTIFICATIVA/IMPORTÂNCIA

Com a globalização das informações e da economia mundial, as empresas estão sentindo a necessidade de cada vez mais serem transparentes para crescerem acompanhando as necessidades dos seus clientes.

Essas necessidades e a oportunidade de alcançar níveis de excelência para as empresas, nunca foram tão grandes. Em muitos aspectos, a idéia de serviço, ou seja, de prestação de serviços é tida ainda como algo reduzido, e muitos administradores encaram os funcionários da linha de frente, como pouco importantes e substituíveis, quando na realidade esses funcionários precisam de recursos, conhecimentos e habilidades que são imprescindíveis à capacidade que a empresa apresenta de corresponder às expectativas de seus clientes e garantir que o nível de qualidade do serviço se mantenha elevado.

Portanto, os funcionários de contato na linha de frente são os que podem construir ou destruir a percepção de qualidade pelo cliente, representando o elemento mais importante no processo de mudança para se conquistar um atendimento excelente.

Esse processo de mudança deve aumentar a qualidade no atendimento ao cliente, proporcionando a ele, menor tempo de espera, levando-se em consideração que a despreocupação com os serviços e clientes acabam por se transformar em entrave ao desenvolvimento da organização. Por este motivo, a empresa precisa de inovação, manutenção e investimento, principalmente na área de contato direto com o cliente, ou seja, na linha de frente.

Da mesma forma, os funcionários de apoio não devem ser ignorados à medida que, todos desempenham funções de prestação de serviços, seja para os clientes, seja uns para os outros. Somente então é que pode-se chegar aos administradores, cuja tarefa é apoiar e auxiliar ao pessoal de linha de frente e de apoio em sua missão de agradar os clientes.

Partindo do princípio que os clientes são a alma de todas as organizações e que o diferencial competitivo das empresas nos próximos anos será a maneira como elas tratam os seus funcionários e clientes, o presente projeto propõe uma nova urgência nesse sentido, mostrando a importância para a empresa prestadora de serviços de melhorar sua estratégia de serviços investindo no setor de atendimento, baseada em um ambiente digno de se refletir a qualidade da empresa, com pessoas capacitadas e informadas em todos os níveis, por meio de comunicação e treinamento, de forma a atender às necessidades e expectativas de seus clientes.

2 - EMBASAMENTO TEÓRICO

2.1 - BUSCANDO A QUALIDADE

Romper com o passado é conscientizar que a empresa pode ser continuamente melhorada, não existe um fim para o processo de melhorias e esta é uma responsabilidade total e indelegável da administração da empresa. Gerenciar uma empresa nos dias atuais é essencialmente promover a sua melhoria e desenvolvimento contínuo, visando a sua sobrevivência.

Segundo Campos (1990), ***“para que haja esta melhoria é necessário abandonar práticas gerenciais não mais utilizadas no mundo de hoje”***. Isto significa dar preferência à sobrevivência da empresa em relação ao lucro imediato. A preferência pela sobrevivência é a presença constante da preocupação em tornar a empresa eternamente forte; é se preocupar com o futuro da empresa, com a modernização de seus equipamentos, com o desenvolvimento de novos produtos de tal forma a garantir a satisfação total do cliente e com a gestão do pessoal voltada para o crescimento do ser humano, tornando o trabalho uma fonte de alegria e satisfação.

Romper com estas práticas ultrapassadas é ainda ter a consciência de que a qualidade, a produtividade e a posição competitiva da empresa dependem diretamente do resultado de cada pequeno procedimento, como se fora o elo de uma corrente. Esta nova consciência leva à conclusão de que uma política administrativa que conduza a satisfação social das pessoas envolvidas com a empresa é uma necessidade administrativa e não posição paternalista ou uma política de concessão.

Estas idéias parecem evidentes, mas grande parte das empresas tratam seus clientes como se estivessem fazendo um favor e a seus funcionários como se fossem inimigos.

2.1.1 - Controle de qualidade total

Uma empresa honesta só pode sobreviver dentro de uma sociedade se for para contribuir para a satisfação das pessoas. Este é o objetivo principal. Se este fato é tomado como premissa, a primeira preocupação da administração da empresa

deve ser a satisfação das pessoas afetadas pela sua existência. Sob este aspecto a primeira prioridade da empresa são os clientes. É necessário e mesmo vital para a empresa que estes se sintam satisfeitos por um longo tempo após a compra do seu produto ou utilização do seu serviço.

Um segundo tipo de pessoa afetada pela empresa neste processo de qualidade total é o empregado. A empresa deve se esforçar para pagar-lhe bem, respeitando-o como ser humano e dando-lhe oportunidade de crescer como pessoa e no seu trabalho, incentivando-o e motivando-o a sempre evoluir dentro da empresa, vivendo assim uma vida feliz.

Nesta era da economia global não é mais possível garantir a sobrevivência da empresa apenas exigindo que as pessoas façam o melhor que puderem ou cobrando apenas os resultados. Hoje são necessários métodos que possam ser utilizados por todos em direção aos objetivos de sobrevivência da empresa. Estes métodos devem ser aprendidos e praticados por todos. Não se pode conceber o Controle da Qualidade Total (TQC), e nem se pode imaginar Garantia da Qualidade no estilo japonês sem que haja a participação dedicada de todos os setores e pessoas da empresa. CAMPOS (1990) acredita ainda que ***“a participação das pessoas não é conhecida por exortação, mas por educação e treinamento na prática do controle da qualidade”***. Este controle é abordado com três objetivos:

- ✓ Planejar a qualidade desejada pelos seus clientes;
- ✓ Manter a qualidade desejada pelos seus clientes; e
- ✓ Melhorar a qualidade desejada pelos seus clientes.

Ou seja, qualidade total são aquelas dimensões que afetam a satisfação das necessidades das pessoas e por conseguinte a sobrevivência da empresa. Estas dimensões são as seguintes:

- ✓ **Qualidade:** está diretamente ligada a satisfação do cliente interno ou externo. Ela inclui a qualidade do produto ou serviço, a qualidade da rotina da empresa, a qualidade do treinamento, a qualidade da informação, a quantidade das pessoas, a qualidade da empresa, a qualidade da administração, a qualidade dos objetivos, a qualidade do sistema, etc.;

- ✓ **Custo:** o custo não é visto apenas como custo final do produto ou serviço, mas inclui também o custo intermediário;
- ✓ **Entrega:** sob esta dimensão da qualidade total são medidas as condições de entrega dos produtos e serviços finais e intermediários de uma empresa: índice de atrasos de entrega, índices de entrega em local errado e índices de entrega em quantidades erradas;
- ✓ **Moral:** esta é uma dimensão que mede o nível médio de satisfação de um grupo de pessoas, de um determinado departamento.
- ✓ **Segurança:** sob esta dimensão verifica-se a segurança dos empregados e a segurança dos usuários do produto ou serviço.

Diante de qualquer destes resultados que estejam abaixo do nível desejado pela empresa, CAMPOS recomenda controlar (buscar as causas e atuar). Este é o significado de controlar os meios (causas) através da medida da qualidade total dos resultados através de princípios básicos.

2.1.2 - Princípios básicos

- ✓ Produzir e fornecer produtos e/ou serviços que atendam concretamente às necessidades do cliente;
- ✓ Garantir a sobrevivência da empresa através do lucro contínuo adquirido pelo domínio da qualidade (quanto maior a qualidade maior a produtividade);
- ✓ Identificar o problema mais crítico e solucioná-lo pela alta prioridade (para isto é necessário conhecer o método que permite estabelecer estas prioridades e o método que permite solucionar os problemas);
- ✓ Falar, raciocinar, e decidir com dados e com base em fatos (tomar decisões em cima de fatos e dados concretos e não com base em “experiência”, “bom senso”, etc);
- ✓ Gerenciar a empresa ao longo do processo e não por resultados (quando o mau resultado ocorre a ação é tardia. O gerenciamento deve ser preventivo);
- ✓ O cliente é o rei. Não permitir a venda de produtos defeituosos;
- ✓ Procurar prevenir a origem de problemas cada vez mais a montante;

- ✓ Nunca permitir que o mesmo problema se repita pela mesma causa;
- ✓ Respeitar os empregados como seres humanos independentes;
- ✓ Definir e garantir a execução da Visão e Estratégia da Alta Direção da empresa.

Pode se perceber que o Controle de Qualidade Total é um processo que para ter êxito precisa do comprometimento de todos os empregados da empresa, todos são peças fundamentais no sucesso do processo.

“TQC é o controle exercido por todas as pessoas para a satisfação das necessidades de todas as pessoas”. (CAMPOS, 1990:15).

“É importante valorizar os clientes muito mais do que eles esperam. Seja em uma avaliação de preço, desempenho, qualidade, características ou atendimento. Sabemos que estamos tendo sucesso quando inspiramos um cliente a sair contando para outras pessoas os benefícios da empresa”. (BROYDRICK, 1997:108).

A responsabilidade do funcionário do setor de atendimento quanto a demonstrar que reconhece a importância do cliente e valorizá-lo, é de vital importância, uma vez que a linha de frente é o cartão de visita da empresa, e os clientes são a alma de todas as organizações. No entanto, poucas empresas parecem dispostas a fazer com que seu desempenho atenda as necessidades de seus clientes, seja em qualidade, eficiência ou pessoal de serviços.

Por este motivo, a administração deve sempre apoiar o seu pessoal, de modo que eles possam conseqüentemente apoiar os clientes da organização. Pois, mesmo que não haja contato direto, todos os níveis hierárquicos estão comprometidos com a prestação de serviços aos clientes. Então, a incompetência na linha de frente pode ser justificada pela falta de estímulos e de conhecimentos para desempenhar bem a tarefa, refletindo a falta de apoio da cúpula, falta de adequação administrativa, falta de administração dos recursos humanos e falta de reconhecimento por parte da administração em relação aos colaboradores.

Pilares (1989), acrescenta ainda que: ***“um atendimento inadequado pode ocorrer por falta de conhecimento técnico (o funcionário não está inteirado sobre o assunto), mas também devido a uma percepção distorcida (devido a fatores internos (pessoais) ou externos (situacionais) que interferem no relacionamento com o cliente). Portanto a falta de funcionários preparados para o atendimento é um meio seguro para se perder clientes.”***

Entretanto o constante contato com o cliente representa um desafio permanente para a linha de frente, transformando em um ambiente desprovido de rotina, já que cada situação de atendimento é única, e em tudo difere das demais.

Deve-se portanto apresentar sempre uma imagem positiva aos clientes, levando-se em consideração dois fatores importantes:

- ✓ prestação de informações corretas, a fim de gerar confiança;
- ✓ ser profissional nas atitudes diante do cliente.

Para qualquer tipo de organização, é muito mais produtivo manter uma opinião positiva do que enfrentar o penoso processo de modificação da sua imagem. Para isso deve-se estabelecer incentivos e motivação para gerar e fornecer serviços com qualidade, provocar estímulos adequados, afim de manter o interesse do cliente em relação a produtos e serviços da organização.

Os funcionários da linha de frente, de qualquer organização, devem obter apoio em qualquer circunstância, para se sentirem confiantes em relação aos serviços prestados sejam eles quais forem. A busca pelas informações devem ser rápidas e discretas gerando sempre confiança ao cliente que sairá satisfeito.

2.1.3 - A organização no processo de qualidade

Uma organização para funcionar bem deve conhecer, aperfeiçoar e racionalizar os processos, definidos como sendo a combinação de pessoas, máquinas, equipamentos, materiais, métodos, informações e decisões que são agregados para produzir um produto específico, para oferecer um serviço ou para alcançar uma meta específica. Cada atividade dentro de uma organização é um Processo.

Para Chinelato (1994) “A arte de organizar para informatizar”: ***“a organização pode ser uma ciência, uma técnica e uma arte”***.

- ✓ **Ciência:** quando aplicamos princípios, doutrinas e leis próprias, que se consolidam através de resultados.
- ✓ **Técnica:** quando utilizamos instrumentos gráficos, como organogramas, fluxogramas, quadros de distribuição de trabalhos, metodologias integradas, etc.
- ✓ **Arte:** na medida em que há contatos com os seres humanos e de acordo com o relacionamento grupal e intergrupal, o organizador deve ter a arte para saber aplicar esses princípios, utilizando-se de recursos humanos, materiais e tecnológicos disponíveis.

Segundo CHINELATO (1994) ***“a arte de organizar compreende uma série de fatores, entre eles: financeiros, processuais, pessoais, espaciais, materiais e tecnológicos”***. Espera-se do organizador que o sistema seja dotado de menor custo, menor esforço, melhor qualidade, maior produtividade e maior lucratividade.

2.2 - DESENVOLVIMENTO INTERPESSOAL

Frente a sociedade mecanicamente sofisticada em que vivemos, a tecnologia tem sido prioritária em detrimento do crescimento pessoal e interpessoal. A resultante está na passagem crescente entre progresso tecnológico e progresso social.

Neste sentido, o desenvolvimento interpessoal passa a ser a chave primordial para o desenvolvimento organizacional e social, sendo a pessoa o foco principal da organização para o seu funcionamento, seus resultados e seu crescimento.

O Desenvolvimento Interpessoal pode ser direcionado para três níveis: o individual, o grupal e o organizacional.

“A nível individual o foco predominante é intrapessoal e interpessoal, na forma de díade. Trabalham-se as motivações, os objetivos pessoais, a problemática de inter-relação, de afetividade e intimidade. Procura-se obter autoconhecimento e conscientização, habilidades de

percepção, diagnose e comunicação para expressão verbal e emocional, para dar e receber feedback. O indivíduo que se conhece e aceita pode fazer opções mais realísticas de mudanças pessoais e preservar sua autenticidade. A nível grupal, o foco é interpessoal e grupal, examinado-se os eventos de díade, subgrupo e grupo total. Trabalham-se as motivações e objetivos comuns ao conjunto e a vários subconjuntos, bem como a problemática do poder, controle e influência social. Procura-se aperfeiçoar habilidades de comunicação efetiva, de dar e receber feedback, de diagnosticar e administrar conflitos, de liderança e participação em grupo. Se a competência interpessoal é alcançada nesse nível, os membros do grupo podem dispor-se a trabalhar em equipe de forma real e não apenas no rótulo.

A nível organizacional, o foco predominante é o sistema (a organização toda). Trabalham-se as motivações e objetivos individuais, grupais e organizacionais, e a problemática de diferenciação e integração de subsistemas. Procura-se ampliar e aperfeiçoar a capacidade de trabalho em equipe, de diagnóstico e a administração de conflitos intergrupais, a competência interpessoal de comunicação, interdependência e integração. neste nível, o desenvolvimento interpessoal é orientado para interdependência de subsistemas e trabalho em equipe e para o desempenho organizacional como um todo". (MOSCOVICI,1995:168-169).

As relações Interpessoais desenvolvem-se em decorrência do processo de interação humana, ou seja, em situações compartilhadas por duas ou mais pessoas.

"Quando uma pessoa começa a participar de um grupo, há uma base interna de diferenças que englobam conhecimentos, informações, opiniões, preconceitos, atitudes, experiência anterior, crenças, valores, e estilo do comportamento, o que traz inevitáveis diferenças de percepções, opiniões, sentimentos em relação a cada situação compartilhada". (MOSCOVICI,1995:35).

A maneira como essas diferenças são tratadas, determina a modalidade de relacionamentos entre as pessoas, grupos, chefes e subordinados. As diferenças

individuais estabelecem uma forte influência sobre a vida em grupo, no que se refere a comunicação, no comportamento organizacional, no relacionamento interpessoal e na produtividade.

O relacionamento interpessoal estabelecido de forma positiva, poderá proporcionar uma relação aberta entre as pessoas fortalecendo as atitudes de ouvir, de falar e de sentir, o que o difere do relacionamento estabelecido de forma negativa e pessimista onde as pessoas não exercitam os requisitos para um bom relacionamento.

Todas as relações interpessoais influenciam-se recíproca e circularmente, caracterizando um ambiente estimulante e harmonioso, ou desagradável e monótono. Portanto, cada modalidade proporciona satisfações grupais e pessoais.

A competência interpessoal é a habilidade de lidar com outras pessoas de maneira adequada às necessidades de cada uma delas. As pessoas e os grupos humanos necessitam de líderes competentes para sobreviver e desenvolver suas potencialidades, da mesma forma, as organizações sociais também necessitam de líderes competentes para desenvolver seus recursos e explorar as potencialidades.

Para atingir a competência interpessoal é necessário que o líder haja de acordo com três critérios: Percepção, habilidade e solução.

A percepção é um processo que exige coragem e desenvolvimento do treinando no exercício de receber feedback. É através deste exercício que o indivíduo fortalece seu auto conhecimento, sua auto aceitação, requisitos essenciais para poder agir de forma adequada e realística.

As habilidades de lidar com situações interpessoais engloba flexibilidade perceptiva e comportamental, que significa ver diferentes aspectos da mesma situação e atuar de forma diferenciada. Outra habilidade consiste em dar e receber feedback o que melhora a relação humana de forma autêntica de uma pessoa para a outra.

O terceiro componente da competência interpessoal engloba o relacionamento em si e compreende a dimensão emocional-afetiva predominante.

2.3 - ELEMENTOS DO DESENVOLVIMENTO INTERPESSOAL

2.3.1- Motivação e crescimento

A Teoria de motivação desenvolvida por Maslow, caracterizada por necessidades de carência, ***“indicam a base para uma teoria de metamotivação ou motivação de crescimento”.*** (MOSCOVICI, 1995: 82).

O crescimento passa a ser entendido não apenas como satisfação contínua e gradativa das necessidades básicas, mas também como motivação para o próprio desenvolvimento da criatividade pessoal, da capacidade e das potencialidades.

As necessidades básicas, estabelecidas na hierarquia de necessidades constituem uma condição prévia e essencial para as necessidades de crescimento.

As pessoas motivadas por necessidades básicas procuram satisfazê-las de modo a afastar ameaças ou tensões para defenderem-se ou preservarem-se, portanto o prazer advindo da saciação de uma carência é um prazer inferior, simplesmente para aliviar as tensões.

Estas necessidades tornam as pessoas dependentes, o que reflete nas relações interpessoais, a fonte do pensamento e do direcionamento destas pessoas são utilizadas através de outras pessoas, levando à atitudes de egocentrismo, voltados para a realização de suas próprias necessidades.

Quando as pessoas são motivadas para o crescimento, as relações interpessoais tornam-se mais abertas, estimulantes e autênticas. O maior desafio desta motivação consiste em liberar as energias das potencialidades para a auto-realização, o crescimento como pessoa e a integridade do ser.

É um processo baseado no presente sem a sensação de um meio para um fim, ou a mera preparação para o futuro, pode conduzir a pessoa para a resolução positiva de conflitos através da criatividade, maturidade e integridade, ao invés do desespero e da acomodação.

Fournies (1992:33), expõe vários estudos comportamentais desenvolvidos pelo cientista Frederick Herzberg, o qual concluiu que, ***“as coisas que desagradam os trabalhadores não são simplesmente o oposto das coisas que o satisfazem. Portanto, a eliminação de uma insatisfação não implica na criação de uma satisfação. E o fator motivador mais importante é o reconhecimento”.***

Fatores de insatisfação

1. Política administrativa da empresa;
2. Supervisão;
3. Condições de trabalho;
4. Salário;

Fatores de Satisfação

1. Conquista e mérito;
2. Reconhecimento;
3. O trabalho em si;
4. Responsabilidade.

Nas considerações sobre a motivação, são contempladas questões como o conteúdo do trabalho em si; a maneira como o trabalho é distribuído e o significado que ele tem. A razão disso é que a criação de fatores que levam à satisfação torna-se mais difícil ou mais fácil, dependendo da própria natureza do trabalho e da maneira como ele é distribuído.

As grandes empresas trazem novas necessidades com a promoção da internacionalização, desenvolvem novos negócios, destinam recursos para pesquisas e desenvolvimento e valorizam atividades de marketing e vendas.

Para tanto, estas grandes empresas querem que seus funcionários tenham a capacidade de corresponder as mudanças.

Com objetivos de motivar esses funcionários atribuem tarefas, esclarecendo seus reais objetivos fazendo com que as pessoas assumam um forte senso de responsabilidade em relação ao seu trabalho disponibilizando tempo para criação de idéias e conduzindo-as à consolidação.

Os indivíduos devem ter liberdade para utilizarem suas inteligências porque sem essa nenhuma delegação realmente acontecerá.

“A base do aprendizado, do conhecimento, da habilidade e da disciplina, e portanto da sobrevivência da empresa e das pessoas, é a motivação ou saúde mental das pessoas”. (FALCONI,1995:51)

Bergamini e Coda (1997:40), mostram que existem fatores de satisfação que a administração pode oferecer para influenciar o comportamento de um indivíduo:

- ✓ **Revigoração:** modificam a direção comportamental através de fortalecimento fisiológico. Ex.: *Ar condicionado; Música; Uma atividade de trabalho interessante; Atividades esportivas promovidas pela empresa; Programa de higiene para o pessoal; O trabalho em si.*

- ✓ Intercâmbio: modificam a direção comportamental através da troca entre pessoas. Ex.: *Situações de desabafo; Procedimentos que facilitam queixas; Programas de aconselhamento de pessoal; Administração participativa; Responsabilidade.*
- ✓ Incentivo: modificam a direção comportamental através de recompensas e compensações. Ex.: *Planos e tabelas salarial eqüitativos; Planos de progresso salarial; Planos de participação nos lucros; Opções de compra de ações; Realizações.*
- ✓ Ingestão: modificam a direção comportamental através do consumo interno do corpo. Ex.: *Comida e bebida; Assistência médica e medicamentos; Ar puro; Refeitório para executivos; e Exercício do poder.*
- ✓ Influenciação: modificam a direção comportamental através de perícia e autoridade. Ex.: *Condução, direção, assistência; Competência gerencial; Liderança; Autoridade; e Lógica e razão.*
- ✓ Inspiração: modificam a direção comportamental através da apresentação e do treinamento. Ex.: *Treinamento de habilidade e instruções; Programas de educação continuada; Programas de treinamento em grupo; Programas de desenvolvimento de executivos; e Crescimento e criatividade.*
- ✓ Impulsão: modificam a direção comportamental através de leis, regras e ordens existentes. Ex.: *Períodos de trabalho e intervalos de lei; Manual de prevenção de acidentes (CIPA); Regras e regulamentos; Metas e objetivos; e Autoridade e poder.*

A qualidade de vida é portanto, um fator que vem sendo cada vez mais considerado. As empresas de ponta ajudam os funcionários a equilibrar trabalho e família. Todas as grandes empresas que se preocupam com os recursos humanos envolvido em suas atividades, normalmente devem procurar melhorar sempre os seguintes pontos:(Exame:1998)

- ✓ salários e benefícios;
- ✓ oportunidades de carreira;
- ✓ segurança na gestão;
- ✓ orgulho do trabalho e da empresa;

- ✓ abertura na comunicação;
- ✓ camaradagem no ambiente de trabalho;
- ✓ treinamento e desenvolvimento; e
- ✓ inovação no sistema de trabalho.

2.3.2 - Feedback nas relações interpessoais

No processo de desenvolvimento da competência interpessoal, feedback, ***“é um processo de ajuda para mudanças de comportamento; é comunicação a uma pessoa, ou grupo, no sentido de fornecer-lhe informações sobre como sua atuação está afetando outras pessoas. Feedback eficaz ajuda o indivíduo (ou grupo) a melhorar seu desempenho e assim alcançar seus objetivos”.*** (MOSCOVICI, 1995: 54).

Não é sempre que as pessoas estão preparadas para este processo de dar ou receber feedback, isso requer preparo psicológico, fácil percepção e uma comunicação interpessoal autêntica.

Todo ser humano precisa de feedback tanto o positivo como o negativo, como um respaldo do que faz corretamente ou incorretamente, de modo a corrigir suas ineficiências e manter seus acertos.

O desenvolvimento da comunicação interpessoal exige algumas habilidades de comunicação para facilidade de compreensão mútua. As principais habilidades que constituem recursos valiosos para o processo de feedback útil são:

- ✓ **Paráfrase:** consiste em dizer com um vocabulário usual, aquilo que o outro disse. Apresenta para o outro o significado do que se aprendeu do que ele disse.

A habilidade de paráfrase exige empatia, escuta ativa e atenção. Traz como benefícios, o aumento da precisão da comunicação e compreensão mútuas, assim como transmite para o outro um interesse maior em como ele vê as coisas.

- ✓ **Descrição de comportamento:** consiste em relatar as ações específicas e observáveis dos outros, sem fazer julgamentos ou

generalizações. É importante salientar comportamentos visíveis, ou seja, acessíveis à observação de qualquer pessoa presente. O desenvolvimento desta habilidade está no aprimoramento da capacidade de observação.

- ✓ **Verificação de percepção:** consiste em dizer para a outra sua percepção do que está sentindo. Através desta habilidade, a compreensão das outras pessoas se dá de uma melhor forma, pois a comunicação passa a ser compartilhada com a preocupação de entender as idéias, informações e sugestões e ao mesmo tempo, os sentimentos do emissor ao transmitir as mensagens e ao perceber como estão sendo recebidas.
- ✓ **Descrição de sentimentos:** esta habilidade corresponde ao processo de abertura ou outra exposição, em que permite aos outros compartilhar seus pensamentos e sentimentos espontaneamente, constitui também em um dos processo interpessoais da janela de Johari. Esta habilidade e a anterior são as que contribuem para uma melhor compreensão do outro e a revelação dos sentimentos com relação ao outro de forma clara e espontânea.

2.4 - O ELEMENTO HUMANO

2.4.1 - A busca da organização ideal

Nas últimas décadas, muitas abordagens têm procurado delinear modelos organizacionais visando, basicamente, ajudar as empresas a enfrentar os seus desafios de sobrevivência e de competitividade mercadológica. Resgatar a capacidade de “sonhar” o futuro, alinhar as nossas estratégias com a realização deste futuro, formar lideranças entusiastas e equipes vencedoras, agilizar a tomada de decisão, são, hoje, reconhecidos como movimentos importantes e um reflexo da maior valorização do ser humano para o sucesso de qualquer empreendimento.

As pessoas são consideradas como “recursos humanos”; termo que, inclusive, ainda dá nome à área e ao trabalho que muitos de nós têm dedicado a vida. Podemos fazer muitas coisas com “recursos”: cortar, aplicar, dispor, negociar,

economizar, investir, esbanjar, etc... Esta dinâmica, perfeitamente aplicada à economia, não se ajusta tão perfeitamente à dinâmica das relações humanas.

2.4.2 – O Conceito de ser humano

Para efeito de compreender a dinâmica humana, imagine o ser humano como uma cebola, em camadas. Cada camada representando uma das 3 áreas: comportamento, sentimentos e o Eu (como eu me relaciono comigo mesmo).

Na área do comportamento, existem 3 dimensões segundo Fela Moscovici (1995): Inclusão, Controle e Abertura. Inclusão, refere-se à quantidade de contato que tenho com outras pessoas e que elas têm comigo; Controle, refere-se ao quanto de controle exerço sobre elas, e elas sobre mim; e, Abertura, ao quanto me revelo aos outros e o quanto os outros se revelam para mim.

Com relação aos sentimentos, estas dimensões correspondem a: Importância, Competência e Bem Querer. Isto é, sentir-se importante ao ser incluído, sentir-se competente quando há abertura para exercer e sentir-se querido quando alguém se revela.

Se não incluir, não permitir o exercício do controle e não se revelar, não significa, necessariamente, que a pessoa não seja importante, competente ou querida, porém, é assim que muitas vezes elas se sentem.

Na camada do Eu estão o autoconceito (como eu me vejo) e a auto-estima (como eu me valorizo). A auto-estima é o coração do ser humano, é motor do seu pleno funcionamento. A expressão espontânea revela o Eu fortalecido e revigorado. O que esta pessoa parece dizer é: “Eu gosto da pessoa que sou quando com você”.

Comportamentos defensivos refletem o Eu frágil e sem energia. A frase poderia ser: “Eu não gosto da pessoa que eu sou quando estou com você”. A defesa é uma casca para que os outros não a percebam como ela se percebe. Os medos que conduzem a esta postura são o de ser ignorado, humilhado ou rejeitado.

2.4.3 – Auto-estima & escolha

A disposição para o autoconhecimento e o reconhecimento do nosso poder de escolha permitem que cada um de nós possa alterar a sua própria auto-estima.

Nem sempre este processo é indolor; mas, ninguém pode fazer isto por nós.

Pessoas com auto-estima positiva não precisam comportar-se de forma servil nem arrogante. Estes extremos fazem parte da rigidez, que é o principal obstáculo à produtividade do trabalho em equipe.

Equipes flexíveis e abertas solucionam conflitos com rapidez e maturidade; e aprendem com estas situações.

2.4.4 – Processos organizacionais

No contexto organizacional, conforme Moscovici (1995), as dimensões comportamentais de Inclusão, Controle e Abertura podem ser traduzidas por Participação, Poder e Liberdade. Durante os processos de mudança, quando as pessoas não participam, não têm poder de decisão e nem de opinar, o sentimento decorrente é de desânimo, frustração e de baixa auto-estima.

Ambientes de abertura, verdade e escolha favorecem relações conscientes e maduras. Este é o diferencial para que equipes desenvolvam flexibilidade, abertura e maximizem a sua produtividade.

O processo de tomada de decisão por concordância abrange três critérios:

- ✓ **Inclusão** – as decisões são tomadas pelos que mais conhecem a questão e pelos que são afetados pela decisão.
- ✓ **Controle** – todos têm voto e veto.
- ✓ **Abertura** – todos são abertos e honestos sobre o que pensam e sentem.

Para Will Schutz, o líder é um “completador”. É um conceito inovador, que define o papel do líder como aquele que completa as funções de equipe, isto é, assegura que elas sejam cumpridas.

Esta é a capacidade que ele precisa, de fato, desenvolver. Assim, ele(a) pode moldar o seu próprio estilo de liderança a partir de si mesmo – e da sua própria equipe, e não de um perfil idealizado.

Esta é uma perfeita ilustração da premissa básica desta abordagem: o desenvolvimento do nosso próprio potencial começa por nós mesmos.

2.5 - SERVIÇO INTERNO -TODO MUNDO TEM UM CLIENTE

Segundo ALBRECH (1992:141), ***“Se você não estiver atendendo o cliente, é melhor que atenda alguém que o esteja fazendo”***. Esta afirmação refere-se ao conceito de serviço interno - prestar serviço aos que prestam serviços, o pessoal de contato com o cliente que trabalha com os clientes que pagam pelo serviço final.

Pressupõe espírito de equipe e cooperação em toda a organização para garantir que o nível, de qualidade do serviço se mantenha elevado.

O conceito de serviço interno é uma idéia atraente, e faz muito sentido como um tema para melhorar o funcionamento interno de qualquer empresa de prestação de serviços.

Os funcionários de contato direto são os “clientes, por assim dizer, do pessoal de apoio. Neste sentido, todos os funcionários são pessoas de linha de frente, mesmo que haja uma distinção entre os funcionários de contato e os de bastidores. Todos estão desempenhando funções de prestação de serviços, seja para os clientes, seja uns para os outros.”

ALBRECH (1992), acredita ainda que, sem a ajuda do pessoal que trabalha nos níveis internos da organização, o pessoal de contato com o cliente não poderia desempenhar seu papel adequadamente. E o pessoal de contato geralmente também pode ajudar o pessoal de apoio a fazer seu trabalho. Deve haver uma associação efetiva entre o pessoal de linha de frente e o de apoio para que toda organização de serviço funcione eficazmente.

Portanto, todas as funções e todos os departamentos de uma organização de prestação de serviços estão interligados, e cada um depende dos demais, em graus diversos, para cumprir sua missão.

2.6 - TREINAMENTO

De acordo com MONTEIRO (1991:78), o treinamento em serviço deve ter a função de capacitar os funcionários a exercerem suas funções com dedicação e envolvimento com os resultados. O autor afirma ainda, que o treinamento é a forma mais adequada para se promover a inovação. Pois através dele os processos são aperfeiçoados com novas técnicas ou com as mais recentes tecnologias. Por outro lado, o próprio treinando, à medida que se capacita e conhece o trabalho, mais

profundamente, tem condições de sugerir melhorias para o aperfeiçoamento contínuo. O treinamento, portanto, objetiva a interação entre o funcionário e o processo.

Observações feitas por Monteiro (1991:79), consideram o gerente de processos a pessoa mais capacitada ou responsável pelo treinamento. O primeiro a ser treinado deverá ser o gerente, pois ele precisa entender e conhecer as necessidades e as deficiências da área em que atua, sendo responsável ainda por definir os objetivos para o futuro. A atualização e o aperfeiçoamento contínuo, são necessários para uma carreira profissional dentro de uma organização.

Um profissional gerente, deve ser treinado para gerenciar e não para uma atividade específica. A permanência de um gerente numa mesma área inibe a sua criatividade, passando a não perceber determinadas falhas ou acostumar-se com a rotina dos serviços, prejudicando o aperfeiçoamento contínuo dos processos. Para MONTEIRO (1991:79-80) ***“o rodízio de gerentes de área diferentes possibilita uma visão mais ampla da organização e a correção e melhoria de processos que dificultam os trabalhos interdivisionais”***.

Afirma ainda que: ***“não se pode pensar em qualidade de processos, aperfeiçoamento contínuo, sobrevivência, envolvimento e crescimento com as constantes mudanças nos quadros gerenciais das instituições e com a forma e as motivações dessas mudanças. “Muda governo, muda tudo!”. A continuidade é fator primordial para o bom funcionamento das organizações, pois implica em responsabilidades.”***

“O Serviço Público treina seu pessoal, às vezes até demais. O que se questiona é a forma, a adequação e os resultados desses treinamentos”.(MONTEIRO,1991:81).

Estas afirmações feitas por Monteiro esclarecem, as ações de funcionários de Organizações públicas ou Privadas, que recebem treinamento, muitas vezes, inadequados, incompatível com suas atividades e outras vezes, não são cobrados por seus supervisores a fim de melhorar a qualidade e o desempenho daquele indivíduo dentro da organização.

Atualmente, parecemos estar vivendo a era do treinamento geral como um método fundamental de produção de serviço de alta qualidade. É cada vez maior o número de altos executivos que estão utilizando o treinamento como instrumento de

política de gestão para transmitir, em massa, a mensagem da qualidade do serviço às suas organizações.

2.7 - COMUNICAÇÃO INTERNA E EXTERNA

Existem vários tipos de comunicações dentro de uma organização, entre elas a autora PILARES (1989) descreve que: ***“a comunicação oral e o bom relacionamento entre o funcionário e o cliente é extremamente importante para quem trabalha na linha de frente, e para isso é necessário seguir algumas regras básicas de cordialidade”:***

Comunicação Oral:

- ✓ usar o tom certo de voz e falar pausadamente;
- ✓ demonstrar interesse pelo assunto, não se distrair durante a conversa;
- ✓ desenvolver boa dicção;
- ✓ não empregar termos técnicos ou desconhecidos;
- ✓ criar uma boa imagem;
- ✓ ouvir corretamente e não interromper o cliente;
- ✓ mostrar-se presente;
- ✓ anotar os pontos básicos para entender a mensagem corretamente;
- ✓ não pensar na resposta antecipadamente;

Cordialidades:

- ✓ atender de imediato;
- ✓ dar boas vindas;
- ✓ mostrar boa vontade;
- ✓ dispensar a atenção ao cliente;
- ✓ agir com rapidez e segurança;
- ✓ não dar ordens;
- ✓ evitar atitudes e termos negativos;
- ✓ falar a verdade;

- ✓ atender as reclamações com atenção;
- ✓ ter cuidados pessoais;

De acordo com Lobos (1993:74), ***“num serviço de atendimento, não basta a boa vontade. É preciso, também, fluxo de informação: o atendente tem de estar informado sobre o que acontece na empresa e tem de ter fácil acesso aos colegas para esclarecer eventuais dúvidas. O serviço de atendimento não é um departamento estanque e de menor importância. Ao contrário, quem é responsável pelo atendimento ao cliente deve se reportar ao presidente, ter liberdade para opinar sobre os produtos/serviços e estar informado sobre modificações”***.

O atendimento ao cliente corresponde a todas as melhorias, benefícios e diferenciações, baseadas no profundo conhecimento do cliente, que ajudem a criar o serviço ou produto potencial.

Com a necessidade de definir e uniformizar os procedimentos administrativos de seus órgãos, Chinelato (1994:166) afirma que ***“os sistemas de comunicação normativa das organizações são”***:

- ✓ **Resoluções**: normas de caráter geral, oriundas do conselho superior.
- ✓ **Portaria**: ato administrativo de caráter interno, emitido pelos presidentes e seus delegados, através da qual delegam atribuições a seus colaboradores.
- ✓ **Deliberações**: normas oriundas da diretoria-geral, sobre assuntos de sua competência exclusiva.
- ✓ **Ordens de serviço da presidência**: normas oriundas do presidente, em assuntos de sua competência exclusiva.
- ✓ **Ordens de serviço da diretoria setorial**: normas oriundas das diretorias setoriais, sobre assuntos de sua competência exclusiva.
- ✓ **Instruções de serviço internas**: normas de caráter interno de cada departamento, em sua área exclusiva de competência.

Hoje, segundo Moscovici (1997:10), a maior carga efetiva de atividade e de trabalho é portanto, despendida com pessoas e a comunicação passa a ser fator substantivo de trabalho. É preciso ensinar as pessoas a lidarem com as pessoas, e,

quanto mais alto for o nível da hierarquia e da responsabilidade de cada um, tanto mais imperioso será estabelecer e consolidar essa habilidade.

A forma de interação humana mais freqüente e usual, contudo, é representada pelo processo amplo de comunicação, seja verbal ou não-verbal. A maneira de lidar com diferenças individuais cria um certo clima entre as pessoas e tem forte influência sobre toda a vida em grupo, principalmente no comportamento organizacional e na produtividade.

Se as diferenças são aceitas e tratadas em aberto, a comunicação flui fácil, em dupla direção, as pessoas ouvem as outras, falam o que pensam e sentem, e têm possibilidades de dar e receber feedback. Se as diferenças são negadas e suprimidas, a comunicação torna-se falha, incompleta, insuficiente, com bloqueios e barreiras, distorções e “fofocas”.

2.8 - CENTRAL DE ATENDIMENTO TELEFÔNICO

A convergência entre telefonia e informática, que já produziu inovações notáveis como a Internet, está engendrando no Brasil um novo mercado: o de equipamentos e programas para centrais de atendimento. (Exame:1995)

Essa nova linha de produtos e serviços apresenta-se como uma das mais promissoras entre aquelas criadas pelas novas tecnologias.

As empresas já podem contar com sistemas de atendimento baseados em microcomputadores, tornando o atendimento mais rápido e eficiente e agradando ao cliente, além de economizar tempo e dinheiro à empresa que o utiliza. Não menos importante, o sistema permite acompanhamento estatístico preciso sobre a evolução da demanda e da clientela.

Para o cliente, a diferença é pouca se quem o ouve é conhecido ou não, tanto faz. Importa é ter sua sugestão ouvida e sua queixa resolvida. (Exame:1995)

Segundo Lobos (1993:109), a central de atendimento a clientes não é a única para os clientes insatisfeitos que se decidem falar. Não deve-se subordinar a central ao setor X, que se reporta ao setor Y, que presta contas ao setor Z. E nem mesmo, instalar nela uma secretária eletrônica para atender as consultas ou reclamações telefônicas em horário normal de trabalho.

Se houver habilidade em se distinguir o que é realmente importante numa reclamação, ela pode vir a ser mais valiosa que uma pesquisa estruturada, diz Lobos.

2.9 - MARKETING DO SERVIÇO AOS CLIENTES

Os clientes estão constantemente medindo o serviço real ou o serviço percebido de acordo com a imagem que a empresa está projetando e as promessas que está fazendo. Segundo WALKER (1991), se a empresa não conseguir satisfazer às expectativas que criou deliberadamente no cliente, terá sido a autora de seu próprio fracasso.

A publicidade eleva as expectativas do cliente a um certo nível. Se o serviço corresponde a essas expectativas, a posição no mercado é fortalecida, mas, ao mesmo tempo, os clientes esperarão um serviço ainda melhor na próxima vez em que o procurarem.

WALKER (1991) acredita, que a maneira mais simples de fazer o marketing de seus serviços ao cliente é por meio dos próprios clientes. Os clientes comentarão suas boas e más experiências. Quanto mais a empresa puder fazer para acrescentar valor aos serviços que oferecem, por meio das idéias sugeridas pelos próprios clientes, mais eles voltarão e mais recomendações farão a seu respeito para colegas e amigos.

Muitas empresas vêm ganhando destaque pelo rápido desenvolvimento de seus serviços. Mas recorrer ao atendimento ótimo e de qualidade consistente como arma competitiva principal ainda é raro, e é uma oportunidade fantástica que se perde.

Porém verifica-se que, além do bom atendimento, a resposta para os anseios do marketing parece estar nas tecnologias (Internet e e-mail) que permitem identificar e atender aos desejos do usuário, ao mesmo tempo que coloca qualquer empresa em contato instantâneo com os clientes e permite dar a cada um tratamento de cliente conhecido.

Com a Internet, as empresas podem voltar a ter um relacionamento pessoal com o cliente, sobretudo porque montar um site na Web ainda é barato e o custo é inferior a verba de marketing.

3 - METODOLOGIA

3.1 - MÉTODOS DE PESQUISA

Em decorrência da complexidade do assunto, optei por escolher dois métodos para o desenvolvimento da pesquisa. Estes métodos foram baseados na abordagem de Samara e Barros (1994):

- ✓ **estudo exploratório** - realizado através de entrevistas e visitas (observação) à empresa em análise, com a finalidade de coletar dados sobre as situações problemas encontrados no local de ocorrência dos mesmos.
- ✓ **análise quantitativa e qualitativa de questionários** (Ver Apêndices I a IV), com a finalidade de traduzir os objetivos específicos da pesquisa em itens redigidos de forma a responder quantitativamente (Quanto?) os resultados obtidos dos problemas em estudo e identificar qualitativamente os pontos comuns das questões abertas que não são obtidos a partir da análise quantitativa.

3.2 - MÉTODOS DE COLETA DE DADOS

No processo de pesquisa, foram utilizados dois métodos de coleta de dados distintos baseados na obra de Samara e Barros (1994):

- ✓ **Técnica Observacional** - utilizada de forma sistemática, tendo em vista os objetivos do trabalho. Procurou-se através desta técnica, observar e obter dados com imparcialidade de forma a não contaminar os dados com opiniões ou interpretações.

A observação foi realizada frente as situações problemas levantados no início do trabalho com a finalidade de coletar os dados diretamente no local (campo) em que se deram ou surgiram estes problemas.

Esta técnica foi escolhida por oferecer a vantagem de possibilitar contato direto com o objeto de estudo, levantando dados sobre o comportamento do quadro funcional e situação atual da empresa.

✓ **Técnica de Inquérito ou Contato de forma Pessoal** - utilizado através de entrevistas realizadas junto aos setores de informática, suprimentos e central de atendimento telefônico, com o objetivo de identificar e conseguir através da conversação, dados considerados mais relevantes sobre os problemas relacionados entre estes setores e o atendimento ao público.

Estas entrevistas foram realizadas a partir de um roteiro (questionário), onde logo de início foi explicado ao entrevistado o objetivo da pesquisa assegurando o sigilo das respostas.

Uma vez realizada a entrevista procurou-se transcrever e analisar as informações imediatamente após a sua efetivação.

3.3 - INSTRUMENTO PARA COLETA DE DADOS

Após a realização de todo o planejamento do projeto de pesquisa, tendo sido os problemas e os objetivos definidos, os métodos de pesquisa e os métodos de coleta de dados escolhidos, foram elaborados vários questionários com a finalidade de identificar quantitativa e qualitativamente a situação atual da empresa.

A aplicação dos questionários foi realizada através do contato direto, de forma a facilitar e explicar os objetivos da pesquisa, respondendo dúvidas que os entrevistados poderiam ter em relação a certas questões.

Foi escolhida esta técnica por abranger um maior número de pessoas e de informações em espaço de tempo mais curto do que outras técnicas de pesquisa.

Os questionários foram desenvolvidos em forma de perguntas e afirmações abertas, fechadas e de múltipla escolha, contendo um número maior de questões fechadas e de múltipla escolha para facilitar a tabulação e tratamento dos dados obtidos.

Os pesquisados responderam os questionários individualmente e sem a necessidade de identificação. Este procedimento visou principalmente estabelecer

um ambiente com mais liberdade para as pessoas se expressarem, proporcionando assim uma maior transparência nas respostas.

Após revisões finais, os questionários foram passados à gerência da empresa a fim de serem aprovados para aplicação dos mesmos para as pessoas e áreas de interesse.

Os questionários aprovados, foram aplicados a quatro grupos de interesse distintos e escolhidos como representativos da seguinte forma:

- ✓ **Questionário aplicado à gerência** visando identificar o perfil, motivação, inter-relacionamento, qualidade dos serviços e do ambiente de trabalho (Ver Apêndice I);
- ✓ **Questionário aplicado aos funcionários** para identificar o perfil, motivação, inter-relacionamento e qualidade do ambiente de trabalho (Ver Apêndice II);
- ✓ **Questionário aplicado aos clientes** (profissionais, representantes de empresas e leigos) visando identificar o grau de satisfação, de conhecimento e da qualidade dos serviços prestados, bem como nível da central de informações telefônica (Ver Apêndice IV); e
- ✓ **Questionário aplicado à sociedade** a fim de identificar a importância, o conhecimento e a qualidade dos serviços prestados a ela (Ver Apêndice III).

3.4 - ESPECIFICAÇÃO DA AMOSTRA

Pela exiguidade de tempo não foi possível pesquisar todos os elementos através da aplicação dos questionários. Por este motivo o critério de representatividade dos grupos investigados foi mais qualitativo do que quantitativo.

Utilizou-se o procedimento da amostra não probabilística para determinação da amostra da seguinte forma:

- ✓ **amostra acidental:** utilizada para a seleção da amostra dos clientes e da sociedade, onde os questionários foram sendo aplicados na medida do possível aos elementos de interesse até atingir um determinado tamanho;

- ✓ amostra intencional: utilizada para a seleção da amostra dos gerentes e funcionários, onde os questionários foram aplicados aos elementos escolhidos de acordo com características estabelecidas.

3.5 - TRATAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS

Terminada a fase de coleta de dados realizou-se a classificação dos dados, reunindo-os em grupos de acordo com os objetivos e interesse da pesquisa, visando determinar a proporção das respostas. Após quantificados os dados separou-se todos os itens de um mesmo tema com o objetivo de auxiliar a interpretação da análise e facilitar o processo de inter-relação entre eles e da relação dos mesmos com os objetivos do trabalho da seguinte forma:

- ✓ Perfil e Visão da Gerência e Funcionários;
- ✓ Treinamento, Motivação e Inter-relacionamento;
- ✓ Perfil e Visão dos Clientes; e
- ✓ Visão da Sociedade.

A partir deste agrupamento, os dados foram apresentados em forma de tabelas, onde foram analisados levando em consideração os temas aos quais estão inseridos.

As respostas das questões abertas foram tabuladas de acordo com a frequência apresentada das mesmas, buscando transcrever as afirmações apresentadas pelos próprios funcionários.

Com posse dos resultados da pesquisa, concluí o trabalho com base nos problemas e objetivos apresentados, expondo alguns pontos a serem revisados pela empresa, bem como, apresentei algumas recomendações para a solução dos problemas.

4 – PESQUISA, COLETA E ANÁLISE DOS DADOS

4.1 - COLETA DE DADOS

Resultados das Entrevistas e Levantamento dos Dados

Foram entrevistados funcionários através de inquérito ou contato pessoal das áreas de Informática e de Suprimentos. Além disso, foram realizados levantamentos com base nos problemas envolvidos no projeto, através da observação pessoal. Os resultados destas entrevistas e levantamentos estarão sendo abordadas a seguir:

4.1.1 - Histórico da empresa

O Crea-PR é uma entidade de personalidade jurídica de direito privado, nos termos da Lei número 9.649, de 27 de maio deste ano, 1998.

Fundado em 11 de junho de 1934, já teve à sua frente 15 presidentes, a começar com o Engenheiro Civil Flávio Suplicy de Lacerda, e atualmente sob a gestão do Engenheiro Civil Ivo Gilberto Martins.

Sediado no bairro Alto da Glória, na rua Dr. Zamenhof, 35, o Conselho tem jurisdição em todo o território do Estado do Paraná, para tanto conta com a atuação de seis escritórios Regionais e 26 Inspetorias, todas interligadas por sistema informatizado de comunicação de dados, o que lhe confere agilidade e eficiência.

Seus principais objetivos, de acordo com a Lei Federal nº 5.194/66, a qual criou os Conselhos Regionais, é fiscalizar, controlar, orientar e aprimorar o exercício das atividades de mais de 42 mil profissionais registrados no Conselho e outras lhe atribuídas por lei e atos legais do Conselho Federal de Engenharia, Arquitetura e Agronomia - CONFEA - no território de sua jurisdição. O Crea-PR exerce, para tanto, ações de fiscalização, deliberação, normatização, regulamentação, institucional e administrativa. Também atua no sentido de coibir as atividades de pessoas leigas, sem a devida habilitação legal ou que transcendam às suas atribuições, protegendo, de forma indireta, toda a população que usufrui dos serviços técnicos da engenharia, da arquitetura, da agronomia e áreas afins.

A direção do Conselho é de responsabilidade dos Conselheiros indicados pelas Entidades de Classe e unidades de Ensino registradas no Crea-PR, que exercem suas funções honorificamente. Esse colegiado toma as decisões referentes à normatização e aconselhamento dos profissionais da comunidade e coloca a disposição destes sua estrutura organizacional.

No Brasil as profissões de Engenheiro, Arquiteto e Engenheiro Agrônomo são regulamentadas por lei, isto é, para que as pessoas possam exercê-las devem atender a pré-requisitos legais que dizem respeito a qualificação técnica e habilitação legal.

Jurisdição do CREA

Cada CREA tem sua atuação restrita aos limites geográficos de suas fronteiras. Assim, compete ao CREA-PR exercer suas funções exclusivamente dentro dos limites territoriais do Estado do Paraná.

CONFEA

Ao CONFEA - Conselho Federal de Engenharia, Arquitetura e Agronomia, órgão normativo com sede em Brasília - DF, é atribuída a função garantir a unidade de ação e normatização dos CREA's. Exerce, também, funções de supervisão administrativa e financeira sobre os CREA's.

No conjunto, o CONFEA e os CREA's, compõem um sistema unificado de autarquias dotadas de personalidade jurídica de direito público instituído pelo Decreto-Lei 23.569, de 11/12/1993.

A formação dos Conselhos são:

- ✓ composto por um Presidente, eleito pela maioria absoluta dos membros do Conselho (profissionais cadastrados), com mandato de 03 (três) anos.
- ✓ um representante de cada escola ou faculdade de engenharia, arquitetura e agronomia com sede na Região.
- ✓ representantes diretos das Entidades de Classe dos membros do Conselho, registrados na Região.

Os Conselhos Regionais funcionam de acordo com a legislação do Conselho Federal de Engenharia, Arquitetura e Agronomia - CONFEA, que estabelece as Resoluções, Decisões Normativas e Pareceres e ainda seguem o regimento interno de cada CREA através das Decisões Normativas das Câmaras Especializadas das Modalidades, Instruções de Serviços, Ordens de Serviço instituídos pelo Presidente de cada CREA com a aprovação do Plenário, bem como Pareceres Jurídicos.

Os CREA's podem constituir suas normativas internas desde que não interfiram na legislação básica instituída pelo Conselho Federal, sendo facultativo aos CREA's certas interpretações da legislação conforme a necessidade da sua Região.

Seu mercado de atuação está ligado a sociedade como um todo, uma vez que a atividade e a denominação de Engenheiro, Arquiteto ou Engenheiro-Agrônomo está expressa na Lei-Federal nº 5.194/66 como sendo de utilização apenas de quem é cadastrado pelos CREA's. Portanto nenhum trabalho nesta área poderá ser executado sem a participação efetiva de profissional ou empresa habilitada pelos Conselhos Regionais.

Os CREA's sobrevivem de recursos próprios, referente as arrecadações, as quais são destinadas uma parte ao CONFEA (Conselho Federal), Entidades de Classe e gastos internos com Recursos Humanos, compras de materiais e suprimentos e manutenção do patrimônio.

O CREA-PR está subdividido hierarquicamente em duas partes administrativas que são: Gerência Administrativa e Gerência Operacional.

Estas Gerências que estão subordinadas diretamente a Superintendência e a Presidência do Conselho, gerenciam áreas denominadas de Coordenadorias, são elas: Coordenadoria Regional de Curitiba; Coordenadoria Regional de Ponta Grossa; Coordenadoria Regional de Londrina; Coordenadoria Regional de Maringá; Coordenadoria Regional de Pato Branco e Coordenadoria Regional de Cascavel

Cada Coordenadoria Regional corresponde a uma localidade importante dentro do Estado do Paraná, envolvendo respectivamente suas Inspetorias que são as caracterizadas pelas cidades mais próximas, àquelas Regiões.

A Coordenadoria Regional de Curitiba, dentro da qual está sendo desenvolvido este projeto, tem as seguintes atividades¹, comuns as demais Coordenadorias Regionais:

1. Atendimento ao Público (Pessoal e Telefônico);
2. Entrega de documentos;
3. Recepção geral;
4. Central de atendimento telefônico;
5. Fiscalização;
6. Análise de regularização de obras clandestinas;
7. Autuações e aplicação de multas;
8. Controle de ART (anotação de responsabilidade técnica);
9. Emissão de certidão de acervo técnico, que corresponde ao curriculum do profissional de Engenharia, Arquitetura e Agronomia, bem como o registro de trabalhos através de ART's, executados por empresas e/ou profissionais que não possuíam registro no Conselho Regional na época da execução;
- 10.Registro de empresas com objetivo social relacionado as áreas fiscalizadas pelo Conselho, bem como a manutenção dos cadastros das mesmas e emissão de certidões de registro que comprovam a situação cadastral;
- 11.Registro de profissionais de nível superior e médio das áreas fiscalizadas pelo CREA, com emissão de carteiras de identidade profissional.
- 12.Emissão de certidões de inteiro teor, que certificam o assunto desejado pelo interessado, desde informações sobre atribuições profissionais até situação de processo de fiscalização e situação cadastral.

O CREA-PR mantém centralizada no atendimento ao público todas as informações prestadas aos clientes e também a parte de protocolo de solicitações, análise prévia dos documentos e do cadastro, entrega de documentos aos clientes,

¹ Todas essas atividades relacionadas, compreendem a um leque de informações técnicas, operacionais e legais que são concedidas pelos colaboradores do atendimento ao público (pessoalmente ou via telefone), área esta, que se responsabiliza por todos os documentos que chegam via correio ou que são trazidas para protocolar.

controle da recepção compreendendo o cadastramento da identificação de todos que acessam às instalações do Conselho, bem como a venda de formulários, informações rápidas sobre taxas e requerimentos e ainda, distribuição de senhas para as pessoas que vêm para o atendimento ao público após a triagem do assunto, de acordo com a política da empresa.

O funcionamento da fiscalização é de forma externa, com a atuação dos fiscais através de diligências nos locais onde as atividades estejam sendo executadas ou desenvolvidas, gerando um relatório de visita que poderá se tornar um auto de infração para o proprietário ou para o responsável técnico (engenheiro ou arquiteto) contratado para acompanhar tecnicamente o serviço.

A habilitação é concedida em forma de registro de pessoa jurídica e física (nível médio ou superior), que irão exercer atividades nas áreas de fiscalização do CREA.

4.1.2 - Organização sistemas e métodos

- ✓ Não existe nenhuma área específica responsável por OSM, o que existe é o envolvimento da Coordenadoria de Informações (antigo CPD) em desenvolver sistemas mais adequados para a informática, bem como digitalização dos documentos que encontram-se arquivados (processos de registro de pessoas jurídicas e ARTs registradas pelos profissionais habilitados pelo CREA-PR).
- ✓ O desenvolvimento de layout dos formulários utilizados são feitos pelos próprios setores usuários em conjunto com a Coordenadoria de Suprimentos e Serviços, e todos os usuários.
- ✓ Quanto aos manuais, cada área desenvolve o seu manual de acordo com suas necessidades e objetivos. Existem muitas atividades no CREA-PR que não possuem manuais atualizados, confiáveis para execução de serviços, incluindo o Atendimento ao Público.
- ✓ O manual criado para o atendimento encontra-se totalmente desatualizado, em relação a procedimentos e a legislação básica atual.

4.1.3 - Marketing/Divulgação

- ✓ O CREA-PR não possui características mercadológicas por se tratar de um entidade profissional criada pelo Governo Federal para regulamentar as profissões de Engenharia, Arquitetura e Agronomia, e hoje inclui-se ainda Geografia e Geologia.
- ✓ A divulgação sobre suas atividades à população tem sido feitas via site ou através de algumas publicações nos jornais de grande circulação, onde são alertadas a população em relação a contratação de profissionais e empresas.
- ✓ Outro método utilizado pelo CREA-PR, são os manuais específicos sobre o Convênio Casa Fácil que o CREA-PR assinou com as Prefeituras e Associações de profissionais no interior do Estado, e ainda manuais de recém-formados onde consta a legislação que o mesmo precisa saber para ser um profissional atuante, o manual de Regularização de obras clandestinas com a legislação e os procedimentos a serem seguidos pelo profissional da área de engenharia ou arquitetura que irá assumir a regularização da infração junto ao CREA-PR.
- ✓ Deve haver portanto, uma maior cumplicidade entre os Órgãos de apoio para que a lei seja cumprida, sendo que deve-se primeiro preveni-la não somente remediá-la.
- ✓ A informação dirigida a população é a melhor forma de se fazer cumprir a legislação.
- ✓ Pode-se começar fazendo palestras a alunos das Universidades e Cursos Técnicos que estão cursando o último ano, para que conheçam a finalidade do seu Conselho uma vez que está tão distorcida por falta de conhecimento.

4.1.4 - Recursos humanos

A Coordenadoria de Recursos Humanos supervisiona as seguintes atividades: Admissão; Demissão; Folha de Pagamento; Controle e Contratação de Cursos; Desenvolvimento do plano de Cargos e Seleção

- ✓ A empresa não possui uma área específica de treinamento para novos ou antigos funcionários.
- ✓ O treinamento é feito pelo próprio setor durante a execução dos serviços, tendo como método a prática.
- ✓ Não é apresentado nenhum tipo de palestra, com informações gerais, com a finalidade de explicar a missão da empresa e qual a sua responsabilidade junto a sociedade.
- ✓ O Atendimento ao Público, treina os funcionários novos, direto no atendimento, expondo o cliente a situações de descrença das informações prestadas em função da falta de prática e segurança do atendente em experiência.

4.1.5 - Comunicação escrita

Dentro do CREA-PR existem vários tipos de comunicação escrita, dentre elas pode-se citar: Resoluções; Normativas do Conselho Federal; Decisões Normativas das Câmaras Especializadas; Deliberações das Câmaras Especializadas; Instruções de Serviços; Ordens de Serviços; Memorandos; Ofícios; Ofícios circulares e Notificações.

Quanto aos modelos utilizados para comunicação interna, entre as Coordenadorias:

- ✓ São criados pelos próprios emissores, com a utilização do aplicativo Word 7.0;
- ✓ Não existe formulário próprio para essa finalidade;
- ✓ Utiliza-se folha de papel A4 com timbre do Conselho Regional;
- ✓ Não existe padrão quanto ao *layout* de memorandos, ofícios, comunicações internas e informações;
- ✓ Outro tipo de comunicação que vem sendo utilizado pelos funcionários do CREA é a comunicação através de mensagens, enviadas pelo sistema de informática, que pode ser acessado por qualquer funcionários da Sede ou das Inspetorias (CHAT);
- ✓ Correio Eletrônico.

4.2 - RESULTADOS DOS QUESTIONÁRIOS

4.2.1 - Tabulação e análise dos dados

Os questionários aplicados foram respondidos por gerentes, funcionários e determinado número representativo da sociedade, de diversas áreas, diferentes níveis hierárquicos e de faixas etárias variadas.

Na aplicação do questionário, verificou-se algumas reações das pessoas que responderam às questões, que merecem ser apresentadas. Obteve-se um grande acesso em todas as áreas, porém as pessoas reagiam da seguinte forma:

- ✓ desconfiança com relação ao destino das informações;
- ✓ insegurança em colocar as opiniões, com medo de se comprometer;
- ✓ oportunidade para colocar suas insatisfações em relação a empresa;
- ✓ cooperação para responder as questões levantadas.

Estes sentimentos apresentados pelas pessoas, refletem uma posição frente a falta de transparência e comunicação existente na empresa, demonstrando uma estrutura funcional tradicional e uma dinâmica de poder dentro da organização centralizada nos mandatários (direção e gerência).

A apresentação dos resultados será feita inicialmente pela exposição dos dados em tabelas segmentadas por cada tema abordado, acompanhadas das análises correspondentes.

Os resultados obtidos com a aplicação dos questionários serão abordados a seguir.

4.2.1.1 - Perfil e visão da gerência e funcionários

- ✓ **Aplicação:** a) Questionário 01 - aplicado à gerência (Apêndice I)
b) Questionário 02 - aplicado aos funcionários (Apêndice II)
- ✓ **Amostra:** 18 funcionários representando 66% do universo.
08 gerentes representando 61% do universo.

a) Questionário aplicado à gerência

TABELA 2 - PERFIL DA GERÊNCIA

| ITEM | QUESTIONÁRIOS RESPONDIDOS - 08 | QUANT. DE RESPOSTAS | % |
|--|--------------------------------|---------------------|------|
| SEXO – Questão 01 | | | |
| Feminino | | 2 | 25 |
| Masculino | | 6 | 75 |
| FORMAÇÃO ESCOLAR - Questão 02 | | | |
| 2º Grau | | 2 | 25 |
| 3º Grau (Contador, Engenharia, Administração) | | 6 | 75 |
| TEMPO NA EMPRESA - Questão 03 | | | |
| Até 5 Anos | | 2 | 25 |
| De 5 a 10 Anos | | 2 | 25 |
| Mais de 10 Anos | | 4 | 50 |
| TEMPO NO CARGO - Questão 04 | | | |
| Até 5 Anos | | 6 | 76 |
| De 5 a 10 Anos | | 1 | 12 |
| Mais de 10 Anos | | 1 | 12 |
| OUTROS CARGOS NA EMPRESA - Questão 05 | | | |
| Sim | | 6 | 76 |
| Não | | 2 | 24 |
| DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL E PESSOAL - Questão 06 | | | |
| Sim | | 5 | 62,5 |
| Não | | 3 | 37,5 |

TABELA 3 - APERFEIÇOAMENTO CONTÍNUO

| QUESTÃO 7.0 | QUESTIONÁRIOS RESPONDIDOS - 08 | QUANT. RESPOSTAS | % |
|--------------------------------|-----------------------------------|---------------------|---|
| COOPERAÇÃO PARA ALCANÇAR METAS | | | |
| Bom | 3 | 37 | |
| Regular | 3 | 37 | |
| Ruim | 1 | 12,5 | |
| Péssimo | 1 | 12,5 | |
| MELHORAMENTO CONTÍNUO | | | |
| Bom | 3 | 37 | |
| Regular | 2 | 25 | |
| Ruim | 2 | 25 | |
| Péssimo | 1 | 13 | |
| SOLUÇÃO RÁPIDA DOS PROBLEMAS | | | |
| Ótimo | 1 | 13 | |
| Regular | 5 | 62 | |
| Péssimo | 2 | 25 | |

TABELA 4 - COMPETÊNCIA E PODER DE DECISÃO

| QUESTÃO 7.1 | QUESTIONÁRIOS RESPONDIDOS - 08 | QUANT. RESPOSTAS | % |
|------------------------------------|-----------------------------------|---------------------|---|
| RECURSOS DE APOIO O AO ATENDIMENTO | | | |
| Bom | 3 | 37 | |
| Regular | 5 | 63 | |
| AUTONOMIA P/TOMAR INICIATIVA | | | |
| Bom | 2 | 25 | |
| Regular | 1 | 13 | |
| Ruim | 3 | 37 | |
| Péssimo | 2 | 25 | |

| TOMADA DE DECISÃO ENVOLVENDO FUNCIONÁRIO | | |
|--|---|------|
| Ótimo | 1 | 12,5 |
| Regular | 3 | 37 |
| Ruim | 1 | 12,5 |
| Péssimo | 3 | 37 |
| TREINAMENTO DIVERSIFICADO P/ RODÍZIO | | |
| Regular | 3 | 37 |
| Ruim | 2 | 26 |
| Péssimo | 3 | 37 |

TABELA 5 - PRONTIDÃO EM ELIMINAR PROBLEMAS

| QUESTÃO 7.2 | QUESTIONÁRIOS RESPONDIDOS - 08 | QUANT. RESPOSTAS | % |
|---------------------------------|-----------------------------------|---------------------|---|
| MONITORAÇÃO DE RECLAMAÇÕES | | | |
| Bom | 2 | 25 | |
| Regular | 4 | 50 | |
| Ruim | 1 | 12,5 | |
| Péssimo | 1 | 12,5 | |
| FEEDBACK DOS CLIENTES | | | |
| Bom | 2 | 25 | |
| Regular | 5 | 62 | |
| Péssimo | 1 | 13 | |
| ANÁLISE REGULAR DAS RECLAMAÇÕES | | | |
| Bom | 1 | 12,5 | |
| Regular | 6 | 75 | |
| Péssimo | 1 | 12,5 | |

TABELA 6 - VISÃO, EMPENHO E CLIMA

| QUESTÃO 7.3 | QUESTIONÁRIOS RESPONDIDOS - 08 | QUANT. RESPOSTAS | % |
|--|-----------------------------------|---------------------|---|
| ACERTAR NA PRIMEIRA VEZ | | | |
| Ótimo | 1 | 62,5 | |
| Bom | 5 | 12,5 | |
| Regular | 1 | 12,5 | |
| Ruim | 1 | 12,5 | |
| SATISFAÇÃO DO CLIENTE É IMPORTANTE | | | |
| Ótimo | 2 | 25 | |
| Bom | 3 | 37 | |
| Regular | 1 | 13 | |
| Ruim | 2 | 25 | |
| SUPERAR AS EXPECTATIVAS DO CLIENTE | | | |
| Ótimo | 2 | 25 | |
| Bom | 2 | 25 | |
| Regular | 3 | 37 | |
| Ruim | 1 | 13 | |
| CLIENTE É PRIORIDADE NO ATENDIMENTO | | | |
| Ótimo | 1 | 12,5 | |
| Bom | 4 | 50 | |
| Regular | 2 | 25 | |
| Ruim | 1 | 12,5 | |

TABELA 7 - RELACIONAMENTOS

| ITEM | QUESTIONÁRIOS RESPONDIDOS - 08 | QUANT. RESPOSTAS | % |
|----------------------------------|-----------------------------------|---------------------|---|
| SUBORDINADOS - Questão 08 | | | |
| Ótimo | 3 | 37 | |
| Bom | 5 | 63 | |

| COLEGAS DE OUTROS SETORES - Questão 09 | | |
|--|---|----|
| Ótimo | 2 | 25 |
| Bom | 4 | 50 |
| Regular | 2 | 25 |
| SUPERIORES - Questão 10 | | |
| Ótimo | 3 | 37 |
| Bom | 3 | 37 |
| Regular | 2 | 26 |
| CLIENTES - Questão 11 | | |
| Ótimo | 3 | 37 |
| Bom | 5 | 63 |

✓ ANÁLISE REFERENTE AO PERFIL E VISÃO DA GERÊNCIA

São em maioria pessoas do sexo masculino (75%) com uma porcentagem significativa de profissionais que atuam nos cargos de Coordenador e Supervisor com formação em sua maioria em Engenharia. Constatou-se ainda, que a maioria da gerência possui mais de 10 anos de empresa e ocupa o cargo atual a mais de 5 anos.

As respostas referentes ao aperfeiçoamento contínuo de processos e serviços (questão 7.0), apresentaram resultados similares, tendo como principais: solução rápida para os problemas, melhoramento contínuo e cooperação para alcançar metas respectivamente. A partir desta análise, observa-se que há uma necessidade de desenvolver o nível gerencial para solucionar problemas.

A questão 7.1 demonstra um sentimento de desconfiança por parte da gerência em relação a autonomia dos funcionários para tomar iniciativa e recursos de apoio ao atendimento, afirmando a necessidade de treinamento e atribuição de responsabilidades aos funcionários.

Nas questões 7.2 e 7.3 ficou demonstrado que a empresa não está totalmente voltada para o cliente embora considere o mesmo como prioridade em relação as necessidades internas, à medida que a gerência não está preparada para monitorar reclamações dando feedback aos clientes. Porém, pode-se observar que a gerência

acredita que a satisfação do cliente é importante mas, no ponto de vista dos clientes, não basta apenas satisfazê-los e sim superar suas expectativas e comprometer-se com um atendimento excelente.

Quanto ao nível de relacionamento entre a gerência e seus subordinados, com os colegas e superiores, bem como com os clientes foi considerado bom pela maioria da gerência.

b) Tabulação do questionário aplicado aos funcionários

TABELA 8 - PERFIL DOS FUNCIONÁRIOS

| ITEM | QUESTIONÁRIOS RESPONDIDOS - 18 | QUANT. RESPOSTAS | % |
|--|-----------------------------------|---------------------|------|
| SEXO - Questão 01 | | | |
| Feminino | | 15 | 79 |
| Masculino | | 4 | 21 |
| IDADE - Questão 02 | | | |
| 18 A 25 Anos | | 7 | 37 |
| 26 A 30 Anos | | 3 | 16 |
| Acima de 30 Anos | | 9 | 47 |
| FORMAÇÃO ESCOLAR - Questão 03 | | | |
| 1º Grau | | 0 | 0 |
| 2º Grau | | 9 | 45 |
| 3º Grau | | 9 | 45 |
| CARGO QUE OCUPA NA EMPRESA - Questão 04 | | | |
| Assistente Operacional 01 | | 5 | 26,3 |
| Assistente Operacional 02 | | 9 | 47,4 |
| Assistente Operacional 03 | | 0 | 0 |
| Assistente Operacional 04 | | 2 | 10,5 |
| Assistente Operacional 05 | | 1 | 5,3 |
| Estagiário | | 1 | 5,3 |
| Fiscal | | 1 | 5,3 |

| TEMPO NO CARGO - Questão 05 | | |
|---|----|-------|
| Até 03 Anos | 6 | 31,5 |
| De 03 A 05 Anos | 5 | 5,3 |
| De 05 A 10 Anos | 2 | 10,5 |
| Mais De 10 Anos | 1 | 5,3 |
| Não Respondeu | 5 | 47,4 |
| TEMPO NA EMPRESA - Questão 06 | | |
| Até 03 Anos | 5 | 26,3 |
| De 03 A 05 Anos | 7 | 36,8 |
| De 05 A 10 Anos | 3 | 15,7 |
| Mais De 10 Anos | 3 | 15,7 |
| Não Respondeu a Pergunta | 1 | 5,3 |
| OUTROS CARGOS NA EMPRESA - Questão 07 | | |
| Sim | 9 | 47,37 |
| Não | 10 | 52,63 |
| A EMPRESA COLABORA COM A VIDA PESSOAL E PROFISSIONAL - Questão 08 | | |
| Sim | 12 | 63,16 |
| Não | 7 | 36,84 |

TABELA 9 - RELACIONAMENTO E OUTROS

| ITEM | QUESTIONÁRIOS RESPONDIDOS - 18 | QUANT. RESPOSTAS | % |
|---------------------------|-----------------------------------|---------------------|------|
| ASSIDUIDADE - Questão 09 | | | |
| Ótimo | | 12 | 63,2 |
| Bom | | 6 | 31,6 |
| Regular | | 1 | 5,2 |
| CONHECIMENTO - Questão 10 | | | |
| Ótimo | | 4 | 21 |
| Bom | | 12 | 63,2 |
| Regular | | 3 | 15,8 |

| COLEGAS DA MESMA ÁREA - Questão 11 | | |
|--|----|------|
| Ótimo | 7 | 36,8 |
| Bom | 12 | 63,2 |
| COLEGAS DE OUTROS SETORES - Questão 12 | | |
| Ótimo | 6 | 31,6 |
| Bom | 10 | 52,6 |
| Regular | 3 | 15,8 |
| COM OS CLIENTES - Questão 13 | | |
| Ótimo | 8 | 42 |
| Bom | 11 | 58 |
| PODE MELHORAR SUA PERFORMANCE EM RELAÇÃO AO TRABALHO – Questão 14 | | |
| Sim | 19 | 100 |
| Não | 0 | 0 |

✓ ANÁLISE REFERENTE AO PERFIL E VISÃO DOS FUNCIONÁRIOS

Os funcionários são em maioria pessoas do sexo feminino (79%) de faixa etária superior a 30 anos e nível de escolaridade entre 2º e 3º graus, com uma porcentagem significativa de profissionais que atuam como Assistente Operacional 2 e que fazem parte do quadro funcional à pelo menos 3 a 5 anos, e com menos de 3 anos no mesmo cargo, considerando que a maioria não soube responder o período relativo à permanência no cargo.

Na questão 7, pode se observar que é baixo o índice de rotatividade de cargos no departamento avaliado, o que demonstra um fator de desmotivação no ponto de vista de que o cargo pode se tornar desinteressante ao funcionário, à medida que, mesmo a empresa colaborando com a vida pessoal e profissional (questão 8) de seus funcionários, torna-se desacreditada por não dispor de um programa contínuo de aperfeiçoamento e desenvolvimento profissional, com o objetivo de ampliar as perspectivas em relação ao mesmo, e também por não existir um plano de cargos através do qual todos os funcionários possam trabalhar com o objetivo de crescer junto com a organização.

No entanto, pode se salientar minha percepção quanto ao grande interesse por parte de todos os funcionários em melhorar sua performance em relação ao trabalho através das respostas à questão 10, a qual vêm demonstrar que a empresa deveria investir mais na qualificação de seus funcionários.

As questões 11 e 12 reafirmam novamente que o relacionamento entre os colegas da mesma área e os colegas de outros departamentos é um fator positivo para a empresa, no entanto, embora 58% dos funcionários tenham classificado como bom o relacionamento com os clientes, acredita-se que este índice possa aumentar com o comprometimento e apoio entre os departamentos.

4.2.1.2 - Visão da sociedade

- ✓ **Aplicação:** Questionário 03 - aplicado à sociedade (Apêndice III)
- ✓ **Amostra:** 33 pessoas escolhidas como representativas através de amostra acidental.

TABELA 21- VISÃO DA SOCIEDADE

| ITEM | QUESTIONÁRIOS RESPONDIDOS – 33 | QUANT. RESPOSTAS | % |
|-------------------------------|-----------------------------------|---------------------|-------|
| SEXO - QUESTÃO 01 | | | |
| Masculino | | 16 | 48,48 |
| Feminino | | 17 | 51,51 |
| IDADE – QUESTÃO 02 | | | |
| 18 a 25 anos | | 11 | 33,33 |
| 25 a 30 anos | | 11 | 33,33 |
| Acima de 30 anos | | 11 | 33,33 |
| FORMAÇÃO ESCOLAR - QUESTÃO 03 | | | |
| 1º Grau | | 2 | 6,06 |
| 2º Grau | | 12 | 36,36 |
| 3º Grau | | 19 | 57,58 |

| | | |
|--|----|-------|
| SIGNIFICADO DA SIGLA CREA - QUESTÃO 04 | | |
| Conselho Regional de Engenharia, Arquitetura e Agronomia do PR | 33 | 100 |
| Conselho Regional dos Estagiários de Administração | 0 | |
| Conselho Regional dos Estudantes de Administração | 0 | |
| ONDE VIU OU OUVIU A SIGLA CREA? - QUESTÃO 05 | | |
| Jornal | 14 | 42,42 |
| Revista | 2 | 6,06 |
| TV | 4 | 12,12 |
| Outros | 13 | 39,39 |
| CONHECIMENTO DOS SERVIÇOS PRESTADOS - QUESTÃO 06 | | |
| Sim | 10 | 30,30 |
| Não | 23 | 69,69 |
| MAIOR DIVULGAÇÃO PELO CREA - QUESTÃO 07 | | |
| Sim | 33 | 100 |
| Não | 0 | |
| FINALIDADE DOS PROJETOS E ACOMPANHAMENTO DA OBRA - QUESTÃO 08 | | |
| Garantia de qualidade e responsabilidade | 31 | 93,93 |
| Aumento do custo da obra | 0 | 0 |
| Controle do orçamento | 2 | 6,06 |
| Outros | 0 | 0 |
| ATUAÇÃO DO CREA - QUESTÃO 09 | | |
| Ótimo | 2 | 6,06 |
| Bom | 19 | 57,57 |
| Regular | 6 | 18,18 |
| Ruim | 4 | 12,12 |
| Péssimo | 1 | 3,03 |
| Não responderam | 1 | 3,03 |

| CLASSIFICAÇÃO DO NÍVEL DE DIVULGAÇÃO PELO CREA - QUESTÃO 10 | | |
|--|----|-------|
| Ótimo | 0 | 0 |
| Bom | 4 | 12,12 |
| Regular | 14 | 42,42 |
| Ruim | 4 | 12,12 |
| Péssimo | 6 | 18,18 |
| Não responderam | 5 | 15,15 |

✓ ANÁLISE REFERENTE À VISÃO DA SOCIEDADE

De acordo com as pessoas que responderam o questionário dentre homens e mulheres com faixa etária e formação escolar diferenciadas, constatou-se que todos já ouviram falar e conhecem o significado da sigla CREA, através de jornais, revistas, TV ou ainda através de placas nas obras em construção ou elevadores dos edifícios (questão 5).

No entanto, verificou-se que a maioria não conhece os serviços prestados pela empresa (questão 6) e 100% acham que deveria haver maior divulgação da finalidade da fiscalização da empresa (questão 7).

A questão 8, demonstra que a maioria conhece a garantia da participação de um profissional durante a execução de um trabalho de engenharia como sendo a qualidade e responsabilidade pela segurança.

Observa-se ainda, na questão 9, que a atuação da empresa é reconhecida como boa pela sociedade, porém na questão 10, pode-se salientar a necessidade de divulgar os serviços prestados pela empresa através dos meios de comunicação, uma vez que a maioria considerou regular o nível de divulgação dos serviços da empresa o que considero um fator negativo para a organização.

4.2.1.3 - Perfil e Visão do Cliente

✓ **Aplicação:** Questionário 04 - Aplicado aos clientes (Apêndice IV)

✓ **Amostra:** 33 clientes escolhidos através de amostra acidental

TABELA 22 - PRIMEIRA VEZ QUE VEM AO CREA

| QUESTÃO 02 | QUESTIONÁRIOS RESPONDIDOS - 33 | QUANT. % | | | | |
|---|-----------------------------------|-----------|-----|---------|------|---------|
| | | RESPOSTAS | | | | |
| | | ótimo | bom | regular | ruim | péssimo |
| SIM | | | | | | |
| 2.a) Qual a primeira impressão | | | 18 | | | |
| 2.b) Quanto ao nível de preparação dos funcionários | | | 18 | | | |
| NÃO | | | | | | |
| 2.c) Em relação ao tempo de espera | | 15 | 54 | | | |
| 2.d) Interesse demonstrado pelo funcionário | | 15 | 63 | | | |
| QUALIDADE | | | | | | |
| QUESTÃO 05 E 06 | | | | | | |
| 05) Em relação aos formulários e impressos | | 6 | 90 | 3 | | |
| 06) Divulgação dos serviços prestados | | 3 | 54 | 48 | 27 | 3 |

TABELA 23 - SATISFAÇÃO COM OS SERVIÇOS E INFORMAÇÕES PRESTADAS

| ITEM | QUESTIONÁRIOS RESPONDIDOS – 33 | QUANT. RESPOSTAS | | | | % |
|---|-----------------------------------|---------------------|-----|-----|----|-------|
| | | Sim | % | Não | % | Total |
| 2.e) Suas dúvidas foram sanadas | | 25 | 93 | 2 | 7 | 100 |
| 3) Ficou satisfeito com as informações prestadas | | 25 | 76 | 8 | 24 | 100 |
| 9)Acha que deveria divulgar mais sobre fiscalização | | 33 | 100 | 0 | 0 | 100 |
| 8) Central de Atend. Telefônico atende suas necessidades | | 29 | 88 | 4 | 12 | 100 |

TABELA 24 - MOTIVOS DA SATISFAÇÃO

| QUESTÃO - 3.a | QUESTIONÁRIOS RESPONDIDOS – 33 | QUANT. RESPOSTAS | % |
|---------------|-----------------------------------|---------------------|----|
| Qualidade | | 0 | 0 |
| Prazos | | 4 | 12 |
| Outros | | 4 | 12 |
| Não respondeu | | 25 | 76 |

TABELA 25 - MUDANÇAS NECESSÁRIAS SEGUNDO OS CLIENTES

| QUESTÃO 3.b | QUESTIONÁRIOS RESPONDIDOS – 33 | QUANT. RESPOSTAS | % |
|-----------------------------|-----------------------------------|---------------------|----|
| Preparação dos funcionários | | 0 | 0 |
| Qualidade dos serviços | | 0 | 0 |
| Outros | | 8 | 25 |
| Não respondeu | | 25 | 76 |

TABELA 26 - TEMPO DA ÚLTIMA VISITA AO CREA

| QUESTÃO - 2.f | QUESTIONÁRIOS RESPONDIDOS – 33 | QUANT. RESPOSTAS | % |
|-----------------|-----------------------------------|---------------------|----|
| Menos de um ano | | 22 | 66 |
| Mais de um ano | | 5 | 15 |
| Não respondeu | | 6 | 18 |

TABELA 27 - GRAU DE IMPORTÂNCIA DOS SERVIÇOS

| QUESTÃO - 04 | QUESTIONÁRIOS RESPONDIDOS – 33 | QUANT. RESPOSTAS | % |
|---------------------------------|-----------------------------------|---------------------|----|
| Quanto aos prazos de entrega | | 14 | 42 |
| Quanto aos preços | | 13 | 39 |
| Quanto a qualidade dos serviços | | 9 | 27 |
| Quanto as facilidades | | 6 | 18 |
| Outros | | 6 | 18 |

TABELA 28 - SUGESTÕES SOBRE ASSUNTOS QUE DEVERIAM CONSTAR NA REVISTA

| QUESTÃO – 07 | QUESTIONÁRIOS RESPONDIDOS – 33 | QUANT. RESPOSTAS | % |
|---|---|-----------------------------|----------|
| Banco de empregos | | 5 | 15 |
| Serviços prestados pelo CREA | | 5 | 15 |
| Funcionamento interno do CREA | | 4 | 12 |
| Cotação de preços | | 4 | 12 |
| Legislação | | 4 | 12 |
| Atribuições das pessoas físicas e jurídicas | | 2 | 6 |
| Não respondeu | | 9 | 27 |

✓ ANÁLISE REFERENTE AO PERFIL E VISÃO EM RELAÇÃO A EMPRESA

A pesquisa foi realizada através da aplicação de um questionário com perguntas diretas e objetivas, com a finalidade de conhecer a opinião do cliente do CREA referente a qualidade dos serviços prestados (prazos de entrega, qualidade dos impressos e formulários, divulgação dos serviços, criação de manuais específicos) e a qualidade do atendimento (nível de relacionamento).

Conforme análise constatei que:

- ✓ 36% dos clientes que freqüentam a organização são representantes de empresas e 33% são os próprios profissionais habilitados pelo Conselho a mais de um ano. Com esta afirmação, posso salientar o quanto é importante melhorar o nível de conhecimento dos funcionários em função do questionamento técnico que parte dos interessados.
- ✓ 100% dos clientes concordam com a criação de um manual explicativo contendo informações relativas aos serviços prestados, bem como acreditam que é necessário uma maior divulgação sobre a fiscalização através da imprensa à medida que 48% classificaram o nível de divulgação dos serviços do CREA como regular e 27% como ruim.

- ✓ 80% estão satisfeitos com as informações prestadas pelos funcionários do atendimento ao público demonstrando mais uma vez a importância da linha de frente dentro da organização.
- ✓ Verifiquei que a maioria dos clientes classificou o tempo de espera e o interesse demonstrado pelos funcionários como bom.
- ✓ Nove clientes não responderam a pergunta 07 e 24 clientes (72%) dividiram-se quanto a sugestões sobre os assuntos que deveriam ser divulgados na revista do CREA, da seguinte forma:
 - ✓ Banco de empregos;
 - ✓ Serviços prestados pelo CREA;
 - ✓ Legislação;
 - ✓ Atribuições das pessoas físicas e jurídicas;
 - ✓ Cotação de preços; e
 - ✓ Funcionamento interno do CREA.
- ✓ Quanto ao nível de satisfação, foi relativamente baixo no entanto foi considerado que os clientes que responderam o questionário esperam que seja:
 - ✓ Reduzida e revista, a tabela de prazos;
 - ✓ Alterado o regimento interno;
 - ✓ Evitar informações dúbias.
- ✓ Quanto ao grau de importância dos serviços verifiquei que os clientes consideram a tabela de prazos como prioridade (42%), a qualidade em segundo lugar (27%), os preços em terceiro lugar (40%) e as facilidades (prioridades, relevâncias e outros) em quarto lugar (18%). Esta análise vêm a confirmar o problema levantado no início do trabalho quanto aos prazos de entrega.

5 - RECOMENDAÇÕES

Com base na análise dos dados e em algumas metodologias, proponho algumas ações para a resolução dos problemas levantados e confirmados na pesquisa realizada.

5.1 - TREINAMENTO

Sugiro o treinamento dos funcionários contratados para o atendimento ao público (pessoal ou telefônico), da seguinte forma:

- ✓ Seja primeiramente recebido o novo funcionário com uma palestra elaborada pelo Supervisor da área e pelo Gerente a fim de conscientizar o contratado do seu papel dentro da organização, através da qual o possa conhecer melhor a finalidade, a política e a missão da empresa para com a sociedade, bem como demonstrar a sua função na empresa e a importância do seu papel naquela atividade que irá exercer acompanhado de suas responsabilidades;
- ✓ Fornecer ao contratado, *folders* ou manual com a descrição completa da função a ser exercida, do plano de cargos, missão, política e objetivos da empresa. Direitos e obrigações da empresa e do colaborador para com o trabalho e para com o cliente. Conter também o organograma atual da empresa, e as especificações dos cargos de Gerência e Supervisão compreendendo nome do Gerente ou Supervisor e área de atuação;
- ✓ Apresentá-lo a todos os funcionários da empresa, levando-se em consideração uma ordem lógica por atividade para que o novo contratado possa conhecer e assimilar melhor o fluxo das informações dentro da organização;
- ✓ Finalmente apresentá-lo as atividades que serão exercidas por ele com a demonstração dos manuais, da legislação, explicações e orientações e acompanhá-lo num período de 3 a 5 meses no exercício da função, de acordo com cada tipo de pessoa;

- ✓ Após este treinamento teórico e acompanhamento da prática, efetuada por outros funcionários, o novo contratado terá mais segurança no trabalho individual junto ao público;
- ✓ Sugiro também que após o período de treinamento inicial, é importante para a gestão gerencial conhecer a percepção do novo contratado em relação a tudo que lhe foi imposto até aquele momento, acatando as dúvidas, falhas e sugestões que o mesmo possa mostrar no processo de treinamento, a fim de aperfeiçoar os procedimentos a cada dia.

Com relação aos colaboradores que já executam as atividades sugere-se o que segue:

1. Avaliações constantes do conhecimento individual de cada funcionário, através de questionários, atribuição de responsabilidades como por exemplo:
 - ✓ pesquisa de assuntos complexos, que lhe trazem dúvidas, com apresentação aos demais colegas através da utilização de equipamentos como computador, retro-projetor, data-show ou apostilas.
 - ✓ resolver pendências complexas, relacionados as dúvidas demonstradas, e apresentar também aos colegas as maneiras utilizadas para a resolução daquele(s) problema(s), através também de utilização de equipamentos como computador, retro-projetor, data-show ou apostilas.
2. O Supervisor através do seu Gerente, poderá negociar com os demais departamentos envolvidos com o atendimento ao público, palestras relativas a assuntos mais complexos e problemáticos, que geram dúvidas aos atendentes da seguinte forma:
 - ✓ após conhecer as dúvidas do pessoal, preparar um memorando interno solicitando gentilmente a participação do convidado, explicitando o assunto a ser tratado, o horário, o motivo, agradecendo-lhe antecipadamente pela gentileza;

- ✓ durante a reunião ou palestra, é importante que todos os funcionários daquela área participem através de perguntas relativas ao assunto tratado, e que possa ser gravada e editada em forma de ata para que não se percam as informações importantes.
3. Averiguar constantemente como o funcionário vem executando as atividades, no que se refere as informações prestadas ao cliente que devem ser completas e de forma clara.

5.2 - INTER-RELACIONAMENTO E MOTIVAÇÃO

Considerando que a área de atendimento ao público está relacionada diretamente com o cliente e com os demais setores administrativos e operacionais da empresa, julga-se necessário um bom relacionamento entre as partes, como pode-se constatar também através do diagnóstico feito em cima do questionário, a qual poderá ser atingida da seguinte forma:

1. Conscientizar o colaborador do seu papel dentro da organização, mostrando-lhe a importância do seu comprometimento com o trabalho para que o mesmo o faça da melhor maneira possível, gerando assim um ciclo de qualidade entre todas as pessoas;
2. A motivação por parte da empresa é imprescindível como por exemplo:
 - ✓ comprometer o colaborador com o bom andamento da empresa;
 - ✓ fazê-lo participar mais e conhecer as decisões simples da organização;
 - ✓ premiar melhores sugestões fornecidas pelos funcionários, acatadas para a resolução de algum problema operacional da empresa;
 - ✓ contratar pessoas especializadas para promover cursos de inter-relacionamento com dinâmicas em grupo a fim de afinar melhor o relacionamento profissional entre os departamentos;
 - ✓ contratar profissional especializado para promover aulas de alongamento físico e demonstrar técnicas de relaxamento, principalmente para quem

- trabalha oito horas sentado, com computador e com o atendimento ao público (pessoal ou telefônico);
- ✓ promover incentivos aos funcionários, a fim de que os mesmos participem mais da associação, comprometendo-os com atividades sociais e filantrópicas em conjunto com a organização.
3. Sugiro ainda, que sejam feitas reuniões quinzenais ou mensais com a participação de todos os Gerentes e Supervisores das áreas principalmente envolvidas com o atendimento ao cliente, para estabelecerem metas, e objetivos, bem como resolver problemas operacionais que não dependam de concordância da Diretoria ou do Presidente, apresentando sugestões de soluções que possam ser analisadas por todos, fazendo com que todos os Gerentes e Supervisores possam se comprometer com a atividade fim da organização, e conseqüentemente gerar qualidade nos serviços prestados por esses empreendedores internos.

5.3 - PADRONIZAÇÃO

Sugiro a padronização dos procedimentos internos, especificando por escrito em forma de manuais que contenham instruções, diagramas e fluxogramas, da linha de atividade desenvolvida em cada área, a fim de facilitar a compreensão do caminho das informações dentro da organização, bem como da importância de estar registrada para conhecimento de qualquer pessoa, que não conheça aquela função, como por exemplo: auditores ou novos contratados servindo também como histórico.

Quanto a atualização dos manuais, sugiro a automatização dos mesmos, a fim de eliminar papel e facilitar a busca pelas informações a serem prestadas para o cliente ou para executar alguma função.

Nestes manuais devem constar todas as informações necessárias para o conhecimento do atendente em relação a procedimentos e legislação, que venham auxiliar nas atividades realizadas pelos mesmos, sejam eles atendentes ou funcionários operacionais.

Podendo ser localizado por assunto, obtendo uma relação em ordem cronológica de normas e leis que venham auxiliar na informação rápida ao cliente.

O incentivo da gerência para que isto ocorra é portanto, de extrema importância, para que o departamento possa gerar serviços com maior qualidade.

5.4 - MARKETING

No que se refere a divulgação dos serviços do CREA-PR, deverá ser disponibilizado informações mais claras e objetivas da missão do CREA.

✓ quanto a revista do CREA-PR, destinada a todas as pessoas físicas e jurídicas cadastradas neste Conselho Regional, sugiro que seja destinado uma página específica para dicas com relação a assuntos ligados a fiscalização do CREA-PR e dicas relativas a serviços prestados pela Organização, com a finalidade de facilitar a compreensão por parte das pessoas físicas ou jurídicas habilitadas pelo CREA no que se refere as legislações mais importantes.

✓ sugiro, ainda que o CREA-PR, em conjunto com as Prefeituras e Companhias de Habitação, promovam campanhas de esclarecimento junto a população a fim de diminuir a incidência do exercício ilegal da profissão. Esta meta a ser atingida depende do conhecimento e aplicação da Lei em conjunto. Este tipo de campanha pode ser através de *folders* ou manuais que contenham tanto informações a respeito do CREA como dos demais Órgãos.

6 - CONCLUSÃO

Por diversos motivos, o CREA-PR vêm manifestando preocupação em relação ao atendimento de seus clientes e a qualidade dos serviços prestados aos mesmos.

Todavia, apesar da grande preocupação manifestada, a empresa dispõe de poucas informações quantitativas sobre o atendimento e os serviços que ela vêm prestando a seus clientes.

Quando se demonstrou que a empresa não dispunha de evidências que comprovassem que a área de atendimento é de vital importância na prestação de serviços, foi então realizada a pesquisa presente neste trabalho, visando identificar as reais necessidades dos clientes e conhecer a posição da empresa em relação aos seus serviços.

Através desta pesquisa, baseada em entrevistas e questionários, obtive uma visualização da realidade organizacional, tanto na área interna da empresa, quanto no ponto de vista dos clientes e da sociedade.

Essa experiência resultou em algumas observações em relação aos pontos fortes e pontos fracos da organização.

Dentre estes pontos, verifiquei que a empresa realmente se preocupa e dá prioridade ao atendimento de seus clientes, e seus funcionários gostam do que fazem.

A satisfação do cliente é importante tanto para a gerência como para os funcionários, porém a empresa tem dificuldade na superação das expectativas e análise das reclamações contribuindo desta forma para o baixo índice de feedback dos clientes.

A importância de um setor ou pessoa responsável pelo treinamento, foi considerada relevante para a empresa, tanto que os funcionários sugerem a criação de cursos específicos, o desenvolvimento de palestras e a criação de manuais, pois os existentes são considerados de baixa qualidade pela maioria da organização.

As instalações do ambiente de trabalho são boas no ponto de vista dos funcionários.

Além destas conclusões que foram realizadas através da pesquisa, pude observar que, no geral, o relacionamento entre as pessoas, com seus colegas, com

pessoas de outras áreas e com a chefia é bom, porém a falta de apoio entre os departamentos e a não padronização dos serviços acarreta um aumento de conflitos entre os departamentos envolvidos com o atendimento ao público.

Outra observação importante é a necessidade de divulgação e da finalidade dos serviços prestados pela empresa à sociedade.

Com base nesse dados, acredito que os problemas levantados foram confirmados. Assim acredito que mesmo conseguindo resultados a nível de produtividade, estes efeitos não serão sustentados no decorrer do tempo pois as pessoas não estão motivadas e comprometidas com os processos relacionados com o atendimento e serviços prestados a seus clientes, visto que a empresa ao implantar um programa de qualidade visando a melhoria dos serviços e processos, deve se preocupar também com um programa de desenvolvimento interpessoal.

Com base no diagnóstico, proponho algumas ações para melhorar as relações entre as pessoas da empresa, criando assim um ambiente mais harmônico e cooperativo para trabalhar. Para fazer com que as pessoas redescubram dentro delas estas relações, recomendo o desenvolvimento de um trabalho voltado a uma auto-análise de suas atitudes e comportamentos, fazendo com que percebam o quanto podem ganhar através de comportamentos e ações com mais autonomia e coragem.

Através desta auto-percepção, a empresa pode trabalhar com mecanismos e programas de treinamento para desenvolver seus colaboradores tendo em vista a qualidade dos serviços e do atendimento prestado aos clientes. Tudo isso é claro, em um ambiente de receptividade, transparência e principalmente amadurecimento das pessoas nos seus relacionamentos interpessoais.

A forma de trabalhar estas percepções podem ser realizadas através de dinâmicas de grupo, palestras e reuniões entre o grupo de trabalho. A partir disto, há necessidade de multiplicadores internos para que o processo seja constantemente revisto e reavaliado, além de se tornar contínuo e duradouro.

Somente desta forma a empresa poderá introduzir novos comportamentos dentro da cultura organizacional e esta ser incorporada no conjunto de atitudes e valores da organização.

Neste trabalho pude observar a importância de se trabalhar no desenvolvimento das pessoas e suas relações dentro de qualquer projeto de melhoria, pois constatei que trabalhando somente em processos não se modifica os

sentimentos e as percepções das pessoas frente a organização, suas insatisfações são similares e assim, mesmo que existam novos processos, as pessoas que irão executá-los estarão com o mesmo sentimento e motivação para com a atividade que irão realizar, independente se o processo é mais eficiente ou não. Além disto, também com as pessoas, os resultados de uma mudança terão uma chance maior de atingir o sucesso e os resultados tanto a nível de ambiente de trabalho como a nível financeiro serão maiores.

As empresas devem se preocupar em desenvolver seus colaboradores, melhorando suas condições de trabalho e de vida, ajudando a criar um ambiente onde sintam orgulho de trabalhar, pois assim, a excelência em atendimento passa a ser uma consequência de um trabalho e não o fim de uma atividade.

GLOSSÁRIO

CLIENTE - o beneficiário do serviço. Pode ser efetivo ou potencial. Há os externos e os internos. Podem ser também de primeiro (usuários imediatos), segundo (repassados, distribuidores), ou terceiro (coadjuvantes) graus.

COLABORADOR - empregado, temporário ou não, da organização.

ESTRATÉGIA DE SERVIÇOS - conjunto de ações visíveis aos clientes e colaboradores, que estabelecem uma vantagem competitiva no mercado.

EXPECTATIVA - o que o cliente espera do serviço. É influenciada por necessidades, informações de terceiros, experiências passadas etc. Difícil de identificar, obriga o fornecedor do serviço a pesquisar as opiniões do cliente.

LINHA DE FRENTE - colaboradores em contato direto com clientes externos.

MISSÃO - razão de ser da organização de serviços.

MOMENTO DA VERDADE - instante em que o cliente faz contato com a organização de serviços - geralmente através de um representante dela - a partir do qual forma uma opinião sobre a qualidade do produto - serviço.

PROBLEMA - desvio significativo - de preferência, estatístico - apresentado por um processo de trabalho que resulta num serviço. Ou, simplesmente, o que impede atingir o nível de qualidade em serviços desejado.

PROCESSO - conjunto de atividades organizadas através do qual se agrega progressivamente valor a determinados insumos, resultando num produto-serviço consumido pelo cliente.

QUALIDADE EM SERVIÇOS - uma abordagem organizacional abrangente que faz da qualidade dos serviços tal como percebida pelos clientes, a principal força propulsora dos negócios da organização.

RECONHECIMENTO - processo através do qual a organização de serviços encoraja progressivamente o colaborador a dar o melhor de si no que concerne à qualidade dos serviços. Abrange aspectos pecuniários (remuneração) e não -

pecuniários (status, comunicações privilegiada, participação, enriquecimento do trabalho, estilo de liderança etc.).

SERVIÇO - em síntese aquilo que se faz para satisfazer a expectativa de um cliente.

Ou, todos os aspectos, atitudes e informações que ampliem a capacidade do cliente de compreender o valor de algo essencial.

BIBLIOGRAFIA

1. ALBRECH, Karl. **Revolução nos serviços**: como as empresas podem revolucionar a maneira de tratar os clientes. São Paulo: Pioneira, 1992.
2. BERGAMINI, Cecília W.; CODA, Roberto. **Psicodinâmica da vida organizacional**: motivação e liderança. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.
3. BROYDRICK, Stephen C. **Valorizando o consumidor**: como conquistar clientes e influenciar mercados. Tradução por Mário Pinheiro. São Paulo: Futura, 1997.
4. CAMPOS, Vicente Falconi. **Gerência da qualidade total**. 1.ed. São Paulo: Block, 1990.
5. CHINELATO FH., João. **A arte de organizar para informatizar**. 2.ed. Rio de Janeiro: LTC, 1994.
6. *Exame*. **Não deixe o telefone tocar dez vezes**, 22 nov. 1995.
7. *Exame*. **Atenda o cliente sem pisar na bola**, 1 mar. 1995.
8. *Exame*. **As melhores empresas para você trabalhar**, 26 ago. 1998.
9. FOURNIES, Ferdinand F. **Como conseguir melhores desempenhos de seus empregados**. São Paulo: Makron Books, 1992.
10. LOBOS, Júlio. **Encantando o cliente**: externo e interno. São Paulo: J. LOBOS, 1993.
11. MONTEIRO, José A. **Qualidade total no serviço público**: questionários e recomendações segundo os 14 pontos de W E. Deming. 2.ed. s.l.:s.n, s.d.
12. MOSCOVICI, Fela. **Desenvolvimento Interpessoal**: treinamento em grupo. 4.ed. rev-aum. Rio de Janeiro: Olympo, 1995.
13. SAMARA, Beatriz; BARROS, José C. **Pesquisa de marketing**: conceitos e metodologia. São Paulo: Makron Books, 1994.
15. WALKER, Denis. **O cliente em primeiro lugar**. 1.ed. São Paulo: Makron Books, 1991.

APÊNDICES

APÊNDICE I

(Questionário 01 - Aplicado à Gerência)

QUESTIONÁRIO 01 - APLICADO À GERÊNCIA

1. Sexo:

- ☐ Feminino
☐ Masculino

2. Formação escolar:

- ☐ 2º grau
☐ 3º grau Curso: _____

Outros: _____

3. Quanto tempo faz que trabalha nesta empresa? _____.

4. Quanto tempo está neste cargo? _____.

5. Já ocupou outros cargos nesta empresa?

- ☐ Sim ☐ Não

Quais: _____

6. Esta empresa colabora de alguma forma com o seu desenvolvimento profissional e pessoal?

- ☐ Sim ☐ Não

Como: _____

7.0. Em relação ao aperfeiçoamento contínuo de processos e serviços, como você classificaria?

Marque:

- (1) superou as expectativas
(2) atendeu as expectativas
(3) não atendeu as expectativas

Cooperação p/ alcançar as metas. ☐

Melhoramento contínuo. ☐

Solução rápida p/os problemas. ☐

7.1. Em relação a competência, capacidade e autonomia dos funcionários, como você classificaria?

Recursos de apoio ao atendimento ☐

Autonomia p/ tomar iniciativa ☐

Tomada de decisão envolvendo todos os funcionários. ☐

Treinamentos diversificados em todas as áreas, para rodízio das funções. ☐

7.2. Em relação a prontidão em localizar e eliminar problemas, como você classificaria?

Monitoração de reclamações ☐

Feedback com os clientes ☐

Análise regular das reclamações em relação a qualidade ☐

7.3. Em relação a visão, empenho e clima como você classificaria?

Acertar da primeira vez ☐

Satisfação do cliente é importante ☐

Superar as expectativas do cliente ☐

O cliente é prioridade em relação as necessidades interna ☐

8. Com relação ao seu nível de relacionamento com seus subordinados, como você classificaria?

- ☐ superou as expectativas
☐ atendeu as expectativas
☐ não atendeu as expectativas - Porque?

9. Com relação ao seu nível de relacionamento com seus colegas de outros setores, como você classificaria?

- ☐ superou as expectativas
☐ atendeu as expectativas
☐ não atendeu as expectativas - Porque?

10. Com relação ao seu nível de relacionamento com os seus superiores, como você classificaria?

- ☐ superou as expectativas
☐ atendeu as expectativas
☐ não atendeu as expectativas - Porque?

11. Com relação ao seu nível de relacionamento com os clientes, como você classificaria?

- ☐ superou as expectativas
☐ atendeu as expectativas
☐ não atendeu as expectativas - Porque?

APÊNDICE II

(Questionário 02 - Aplicado aos Funcionários)

QUESTIONÁRIO 02 - APLICADO AOS FUNCIONÁRIOS

1.Sexo:

- ☐ Feminino
☐ Masculino

2.Idade:

- ☐ menor de 18 anos
☐ 18 a 25 anos
☐ 25 a 30 anos
☐ acima de 30 anos

3.Formação escolar:

- ☐ 1º grau
☐ 2º grau
☐ 3º grau Curso: _____
☐ outros _____

4.Qual o sua função nesta empresa?

5.Quanto tempo está nesta função? _____

6.Quanto tempo faz que trabalha nesta empresa? _____

7.Já ocupou outros cargos nesta empresa?

- ☐ Sim ☐ Não

Quais: _____

8.Esta empresa colabora de alguma forma com o seu desenvolvimento profissional e pessoal?

- ☐ Sim ☐ Não

09.Quanto a sua assiduidade como você classificaria em relação a empresa?

- ☐ supera as expectativas
☐ atende as expectativas
☐ não atende as expectativas

10.Quanto ao seu nível de conhecimento como você classificaria em relação a empresa?

- ☐ supera as expectativas
☐ atende as expectativas
☐ não atende as expectativas

11.Com relação ao seu nível de relacionamento com seus colegas da mesma área, como você classificaria?

- ☐ superou as expectativas
☐ atendeu as expectativas
☐ não atendeu as expectativas

12.Com relação ao seu nível de relacionamento com seus colegas de outros setores, como você classificaria?

- ☐ superou as expectativas
☐ atendeu as expectativas
☐ não atendeu as expectativas

13.Com relação ao seu nível de relacionamento com os cliente, como você classificaria?

- ☐ superou as expectativas
☐ atendeu as expectativas
☐ não atendeu as expectativas

14.Você acha que pode melhorar ainda mais a sua performance em relação ao seu trabalho?

- ☐ Sim ☐ Não

Como: _____

APÊNDICE III

(Questionário 03 - Aplicado à Sociedade)

QUESTIONÁRIO 03 - APLICADO À SOCIEDADE

1. Sexo

- ☐ Feminino
☐ Masculino

2. Idade:

- ☐ 18 a 25 anos
☐ 25 a 30 anos
☐ acima de 30 anos

3. Formação escolar:

- ☐ 1º grau
☐ 2º grau
☐ 3º grau

4. Você sabe o que significa a sigla CREA-PR?

- ☐ Conselho Regional de Engenharia, Arquitetura e Agronomia do Pr.
☐ Conselho Regional dos Estagiários de Administração
☐ Conselho Regional dos Estudantes de Administração

5. Onde você viu ou ouviu esta sigla?

- ☐ Jornal
☐ Revista
☐ TV
☐ outros _____

6. Você tem conhecimento dos serviços prestados a sociedade pelo CREA?

- ☐ Sim ☐ Não

7. Você acha que deveria haver maior divulgação da finalidade da fiscalização do CREA?

- ☐ Sim ☐ Não

8. Para você qual a finalidade dos projetos e do acompanhamento técnico de um profissional habilitado na sua obra.

- ☐ Garantia de qualidade e responsabilidade
☐ Aumento do custo da obra
☐ Controle do orçamento
☐ outros _____

9. Como você classifica a atuação do CREA?

- ☐ Ótimo ☐ bom ☐ regular ☐ ruim
☐ péssimo

10. Como você classifica o nível de divulgação dos serviços do CREA através da imprensa ou panfletos?

- ☐ Ótimo ☐ bom ☐ regular ☐ ruim
☐ péssimo

APÊNDICE IV

(Questionário 04 - Aplicado aos Clientes)

QUESTIONÁRIO 04 - APLICADO AOS CLIENTES

1. Qual o seu grau de relacionamento com o CREA-PR

- ☐ Estudante da área fiscalizada
- ☐ Registrado a mais de 01 ano
- ☐ Recém formado e registrado
- ☐ Representante de empresa
- ☐ Outros _____

2. É a primeira vez que vem ao CREA-PR?

☐ Sim

a) Qual a primeira impressão?

- ☐ superou suas expectativas
- ☐ atendeu suas expectativas
- ☐ não atendeu suas expectativas

b) O nível de preparação dos funcionários?

- ☐ supera as expectativas
- ☐ atende as expectativas
- ☐ não atende as expectativas

☐ Não

c) Qual o seu parecer em relação ao tempo de espera?

- ☐ superou suas expectativas
- ☐ atendeu suas expectativas
- ☐ não atendeu suas expectativas

d) Qual seu parecer em relação ao atendimento e interesse demonstrado pelo funcionário?

- ☐ superou suas expectativas
- ☐ atendeu suas expectativas
- ☐ não atendeu suas expectativas

e) Suas dúvidas foram sanadas?

☐ Sim ☐ Não

f) Quanto tempo faz desde sua última visita ao CREA?

☐ - de 1 ano ☐ +de 1 ano

3. Ficou satisfeito com as informações/produto?

- ☐ Sim
- ☐ Não

a) Qual o motivo?

- ☐ Qualidade ☐ prazos
- ☐ outros _____

4. Na sequência indique: (1) superou as expectativas (2) atendeu as expectativas (3) não atendeu as expectativas:

- ☐ Preços
- ☐ Prazos de entrega
- ☐ Qualidade dos serviços
- ☐ Facilidades
- ☐ outros _____

5. Como você classifica o nível de qualidade dos formulários e impressos do CREA, que você já utilizou?

- ☐ supera as expectativas
- ☐ atende as expectativas
- ☐ não atende as expectativas

6. Como você classifica o nível de divulgação dos serviços do CREA através da imprensa ou panfletos?

- ☐ supera as expectativas
- ☐ atende as expectativas
- ☐ não atende as expectativas

7. Que outros assuntos você acha que a revista do CREA-PR deveriam abordar?

8. A Central de Informações Telefônicas do CREA-PR, atende as suas necessidades?

☐ Sim ☐ Não

9. Quanto a atuação da Fiscalização do CREA-PR:

- ☐ supera as expectativas
- ☐ atende as expectativas
- ☐ não atende as expectativas